

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy se způsobem dopravy do zaměstnání**

**Employee Satisfaction Measurement with Transportation to Work**

Student: Eva Valíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Datum odevzdání: 7. 5. 2009

.....

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné vedení, trpělivost a podnětné připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Také bych ráda poděkovala Mgr. Dagmar Stloukalové z personálního oddělení firmy IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. za konzultace a poskytnutí potřebných informací.

## Obsah

1	Úvod .....	6
2	Charakteristika společnosti .....	8
2.1	Historie společnosti .....	8
2.2	Aktuální situace společnosti .....	9
2.3	Vize, cíle a hodnoty společnosti TEVA .....	10
2.4	Produkty společnosti .....	11
2.5	Organizační struktura společnosti .....	12
2.6	Zaměstnanci společnosti .....	13
2.7	Správná výrobní praxe .....	14
2.8	Firemní zásady společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. ....	15
3	Teorie personálního marketingu .....	17
3.1	Podstata personálního marketingu .....	17
3.2	Cíl personálního marketingu .....	17
3.3	Postup při náboru pracovníků .....	17
3.3.1	Získávání pracovníků .....	18
3.3.2	Výběr pracovníků .....	19
3.3.3	Přijímání pracovníků .....	20
3.3.4	Orientace, adaptace a zaškolení pracovníků .....	21
3.3.5	Motivace pracovníků .....	22
3.3.6	Hodnocení pracovníků .....	22
3.3.7	Vzdělávání pracovníků .....	24
3.3.8	Odměňování pracovníků .....	25
3.3.9	Péče o pracovníky .....	28
4	Metodika shromažďování dat .....	30
5	Analýza způsobu dopravy do zaměstnání ve společnosti .....	34
5.1	Doprava zaměstnanců do zaměstnání .....	34
5.2	Způsob dopravy do zaměstnání .....	35
5.3	Osoby dopravující se autem .....	37
5.4	Osoby dopravující se MHD, autobusem či vlakem .....	39
5.5	Osoby dopravující se na kole či motocyklu .....	40
5.6	Náklady na dopravu do zaměstnání .....	41
5.7	Délka cesty do zaměstnání .....	42

5.8	Podpora zaměstnavatele .....	43
5.9	Často kladené připomínky.....	45
6	Návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s dopravou do zaměstnání .....	46
7	Závěr.....	49
	Seznam použité literatury .....	51
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

V dnešní uspěchané době je pro každého člověka velmi důležité, aby svůj čas co nejefektivněji vynaložil. Je proto logické, že si bude chtít naplánovat svůj denní režim tak, aby mu nepodstatné věci v životě nezabíraly příliš mnoho času. To se také týká dopravy zaměstnance do zaměstnání. Každý jedinec si musí vybrat takovou dopravu do zaměstnání, která je pro něj časově i ekonomicky výhodná. Čas, který ušetří vhodnou dopravou, může následně využít efektivněji někde jinde.

Každá firma dbá na to, aby o jeho výrobky či služby byl na trhu zájem. Proto se i dopravci zajímají o své zákazníky a snaží se být pro ně atraktivní. Je proto nezbytné mít správně naplánované trasy a časové intervaly cestování. Každého člověka bude jistě zajímat, kolik času stráví cestováním, kolik za to bude muset zaplatit a o jak kvalitní a spolehlivý způsob dopravy se jedná. Podle těchto kritérií se zákazníci rozhodují, zda dají přednost dopravnímu prostředku, který je rychlý a pohodlný, nebo zda využijí levnější formu cestování na úkor svého volného času.

Aby firma mohla být úspěšná je nutné mít ve společnosti kvalitní, spolehlivé a motivované zaměstnance, kteří jsou ztotožnění s firemní kulturou. Zaměstnanci nejsou odměňováni pouze formou mezd, ale také pomocí zaměstnaneckých benefitů. Jedním z nich může bezesporu být zájem zaměstnavatele o dopravu svých zaměstnanců do zaměstnání. Právě zaměstnavatel může být nápomocen k řešení eventuálních nedostatků, které se v dopravě vyskytují a které daný jedinec může jen stěží vyřešit sám.

Ve své bakalářské práci se věnuji spokojenosti zaměstnanců se způsobem dopravy do zaměstnání ve společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o., která se zabývá výrobou farmaceutických látek. Tento podnik se rozšiřuje a má v plánu přibírat nové zaměstnance. Potřebuje se tedy na tuto situaci dostatečně připravit. V podniku již byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců s celozávodním stravováním, další potřebnou oblastí je zmapovat dopravu zaměstnanců do zaměstnání. Dostala jsem nabídku, abych v rámci své bakalářské práce provedla tento průzkum. Společnost potřebuje zjistit jestli jsou zaměstnanci s dopravou spokojeni, jestli po plánovaném nárůstu počtu zaměstnanců budou kapacitně vyhovovat

parkoviště a kolárny a hlavně, jak by se doprava do zaměstnání dala zlepšit z pohledu zaměstnanců.

## 2 Charakteristika společnosti

### 2.1 Historie společnosti

Společnost IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. má dlouholetou historii. V roce 1883 Gustav Hell, významný lékárník své doby, založil veřejnou obchodní společnost GUSTAV HELL & COMPANY. Ve společnosti se začínají vyrábět extrakty a práškové drogy. Firma v té době zaměstnává osm úředníků a třicet techniků. Díky této skutečnosti je společnost IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. jednou z nejstarších farmaceutických firem ve střední Evropě s více než 120letou tradicí.

V září roku 1885 odkupuje Gustav Hell zrušenou Glassnerovu továrnu na krevní sůl v Komárově – území dnešní společnosti. O rok později zde byla zahájena farmaceutická výroba extraktů, vaseliny, obvazů, cukrovinek, náplastí a čistých chemikálií. Díky nedostatku surovin a ztrátě trhu dochází koncem 1. světové války k útlumu výroby. Společnost se opět dostává do centra dění v roce 1921, kdy se mateřská firma GUSTAV HELL & COMPANY mění na akciovou společnost OPAVA, jejíž kapitál činí 7 milionů Kč.

V roce 1933 se na valné hromadě společnosti rozhodlo o přeložení sídla společnosti z Komárova do Prahy. Území státu bylo rozděleno na čtyři prodejní oblasti – Praha, Komárov, Brno a Košice. Ve společnosti pracovali obchodní zástupci, kteří měli k dispozici firemní automobily, za účelem propagace daných výrobků společnosti na klinikách a v nemocnicích. V té době společnost zaměstnávala 184 úředníků a 158 dělníků. Všechny výrobky se rozvážely pomocí devíti nákladních automobilů.

Od roku 1939 nese společnost obchodní jméno HELICO, a. s. a o rok později je sídlo společnosti opět přeneseno z Prahy do Komárova. Za 2. světové války musela být výroba nejdůležitějších přípravků provizorně přemístěna do papíren v Lanškrouně. Taktéž dochází k přesunu skladu a vedení společnosti do Zábřehu na Moravě. Celá 2. světová válka zapříčinila v závodě takové škody, že společnost musela začít s výrobou úplně od začátku. Po válce se také rozjíždí nová část výroby alkaloidů námele, který je znám po celém světě.



V říjnu roku 1952 vzniká samostatný národní podnik v Komárově, který nese název GALENA, podle řeckého lékaře antického období Claudia Galena. Podnik se specializuje na tekuté léčivé přípravky - galenik, který se získává izolací čisté chemické látky z rostlin. V roce 1961 je součástí doplňujícího programu GALENY výroba nápojových koncentrátů. Nejznámějším je koncentrát KOFO<sup>®</sup>, což je základní surovina na výrobu limonády KOFOLA<sup>®</sup>.

Od roku 1969 tato společnost vyrábí více než 90 léčivých přípravků, kterými jsou převážně kapky, emulze a tinktury. O necelý rok později se rozšiřuje výroba o antiastmatické a veterinární léčebné přípravky, a také o výrobu pánské kosmetiky. V březnu roku 1990 se stává GALENA samostatným státním podnikem. Na trh je uveden CONSUPREN - první generický přípravek s cyklosporinem. Od 1. 1. 1994 je do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ostravě, zapsaná GALENA, jako akciová společnost. Jejím jediným zakladatelem je Fond národního majetku České republiky. Základní kapitál je 2,749 miliard Kč. V červnu 1994 dochází k privatizaci americkou společností IVAX Corporation USA, která se stává majoritním vlastníkem akcií GALENY, a. s. Následně byla v dubnu 2001 obchodní firma GALENA, a. s. přejmenována v obchodním rejstříku na IVAX-CR, a.s. O necelý rok později je společnost schválena, jako první v republice americkou státní autoritou FDA jako výrobce a dodavatel nejen aktivních substancí, ale také finálních lékových forem pro americký trh.

Společnost se začíná koncentrovat výlučně na farmaceutické aktivity, prodává proto ochranou známku i know-how na výrobu sirupu KOFO<sup>®</sup>. Taktéž ukončuje výrobu a prodává portfolio kosmetických produktů-značky Capillan a Camille a DIA kosmetiku. Od 31. prosince 2006 nese společnost název IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. Základní údaje o společnosti a předmět podnikání je uveden v příloze 1 a 2. [10]

## **2.2 Aktuální situace společnosti**

V lednu roku 2006 společnost IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. prošla úspěšnou akvizicí s izraelskou korporací Teva Pharmaceuticals Industrie Ltd. a stala se členem globální skupiny TEVA.

TEVA Pharmaceuticals Industrie Ltd. je nadnárodní farmaceutická společnost, která se specializuje na vývoj, výrobu a prodej generických i originálních léčivých přípravků a účinných farmaceutických látek. Patří mezi dvacet největších farmaceutických firem a mezi nejvýznamnější světové výrobce generických přípravků vůbec. Tato společnost byla založena v roce 1901 v Jeruzalémě. Sídlo se nachází v Izraeli. Od roku 1930 začíná budovat izraelský pharma průmysl. Za dalších dvacet let zaujímá společnost význačnou pozici na izraelském pharma trhu. Od roku 1985 se stala bi-nacionální – působí již nejen v Izraeli, ale také v USA.

V současné době využívá pečlivě vytvořenou a efektivně fungující mezinárodní síť dceřiných společností. Její zastoupení je ve více než padesáti zemích světa. Přestože společnost sídlí v Izraeli, 80 % prodeje se uskutečňuje v Severní Americe a Evropě. TEVA má celosvětově přes 26 000 zaměstnanců, přičemž výrobní zařízení jsou umístěna v Izraeli, Severní Americe, Evropě a Latinské Americe. Prodeje za rok 2006 činily 8,4 miliard USD. A roční zisk za rok 2006 byl cca 1,9 miliard USD. [10]

### **2.3 Vize, cíle a hodnoty společnosti TEVA**

Hlavní vizí společnosti TEVA je stát se jednou z předních farmaceutických firem a nespornou jedničkou celosvětové produkce generických léčiv. Významnou snahou společnosti je též výzkum a vývoj originálních léčiv ve vybraných terapeutických skupinách. TEVA je tedy charakteristická širokým záběrem svých aktivit. Posiluje vlastní vedoucí pozici na trhu generických léčiv a současně vyvíjí i nové léky a přípravky. Vyhovuje lokálním zákaznickým požadavkům, avšak současně se orientuje i v globálních potřebách farmaceutického průmyslu. Dlouhodobě také zvyšuje svůj zisk a zlepšuje se ve všech svých činnostech. Úspěchy TEVY jsou dány schopnostmi, dovednostmi a pracovním zaujetím jejich manažerů a zaměstnanců. Opírají se o vysokou kvalitu produkovaných výrobků, citlivý a pozorný přístup společnosti k nárokům a požadavkům spotřebitelské veřejnosti. [10]

Mezi hlavní strategické cíle společnosti patří především trvalý růst zisku. Společnost si přeje ročně zvýšit růst o 20 % za pomoci akvizic a investic do vědy a výzkumu. Také by ráda zdvojnásobila každé čtyři roky objem prodeje a zisku. Přála by si na každém z trhu, na

němž působí zaujmout 1. až 3. místo, stát se protagonistou v produkci generických dostupných léků a vybraných terapeutických skupin inovativních prostředků. [10]

TEVA se především soustředí na to, aby se ve společnosti myslelo globálně a jednalo lokálně. Ráda by využila všech výhod a možností, které se nabízí u nadnárodních společností. Vždy se drží hesla být o krok před konkurencí. Podporuje přímou a otevřenou komunikaci, oceňuje kreativní myšlení ve společnosti. Jednotlivé výzvy a příležitosti, které se společnosti nabízí ráda mění v úspěchy. [10]

## **2.4 Produkty společnosti**

Společnost má ve svém širokém portfoliu generické léčivé přípravky – především antiastmatika, cytostatika, imunosupresiva, hypolipidemika, antihypertenziva aj. – v podobě tablet, tobolek a kapalných lékových forem. Dále také produkuje volně prodejné léky, účinné farmaceutické látky a rostlinné extrakty. Produkty splňují uznané standardy kvality a jsou exportovány do mnoha zemí celého světa. Do centrální a východní Evropy se vyváží 72 %, 22 % do zemí Evropské unie a 6 % do USA. Vývoz dle jednotlivých zemí tvoří 21 % Rusko, 18 % zůstává v České republice, 9 % do Německa, 8 % tvoří Slovensko, 6 % USA, po 5 % mají země Itálie, Velká Británie, Ukrajina a Polsko a 4 % tvoří Kazachstán. [11]

Společnost IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. má dvě velké výrobní divize - Farmacii a Aktivní substance. Divize Farmacie se dále člení na Pevné a Tekuté lékové formy. Top produkty těchto lékových forem tvoří ze 14 % Cabergoline, z 10 % Novo\_Passit a Equoral, z 9 % Simgal, 6 % Nasofan. V menším zastoupení 4 % jde o produkt Sanorin, 3 % obsadily výrobky Stoptussin a Stopangin a 2 % tvoří Jox a Nasobec. Top produkty za divizi Aktivní substance tvoří z 34 % Nicergoline, z 11 % Mycophenolate Mofetil a Butorphanol Tartrate. Pod 10 % jsou zařazeny výrobky s 8 % Cabergolin se 7 % Silymarine a 4 % Ciclosporin. Pergolide Mesylate a Bromocriptine Mesylate jsou zastoupeny ze 3 % a 2 % Ergotamine Tartrate a Dihydroergotoxine Mesylate. [10]

## 2.5 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je hierarchická a má tři úrovně řízení. V čele podniku stojí jednatelé společnosti, pod nimi je generální ředitel závodu. Společnost se dále člení na jednotlivé divize a útvary, které mají své ředitele. Toto členění je velmi složité, dále proto uvádím pouze jednotlivé divize.

- Divize kvality-farma se zabývá zabezpečením tvorby systému kvality, provádí inspekce systému řízení jakosti, zabezpečuje systém řízení dokumentace, provádí vnitřní i vnější audit dodržování zásad SVP, provádí kontrolu všech vstupních surovin, materiálů a polotovarů.
- Divize financí má odpovědnost za celkové řízení a činnost finančních systémů ve společnosti, doporučuje jak snížit náklad v oblasti nemovitého majetku a na efektivní využití úvěru, formuluje směrnice a zásady v oblasti finanční politiky, má odpovědnost za korektnost účetnictví, koordinuje tvorbu a rozdělování zisku společnosti a vypracovává ekonomické analýzy.
- Divize pro lidské zdroje a bezpečnost připravuje, zavádí a rozvíjí strategie společnosti v oblasti zaměstnaneckých vztahů, odměňování a zaměstnaneckých výhod, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a bezpečnosti práce na všech úrovních.
- Divize centra pro přípravu generických PSURŮ zpracovává periodické zprávy, které vyhodnocují veškeré informace, týkající se bezpečnosti a účinnosti generických přípravků společnosti. Tyto zprávy se zasílají na registrační úřady po celém světě. Slouží k prodloužení registrací přípravků, na jejímž podkladě dochází ke změnám doporučení jak správně užívat léky.
- Divize farmaceutické výroby se zabývá výrobou pevných a kapalných lékových forem a výrobou měkkých želatinových tobolek.
- Divize materiálového hospodářství-farma má odpovědnost za příjem, skladování a výdej materiálů, surovin a hotových výrobků ve firemním skladu, řídí a koordinuje činnost nákupu služeb, materiálů, surovin, zboží, zařízení a strojů.
- Divize pro právní záležitosti a duševní vlastnictví provádí konzultační a poradenské činnosti související s právními postupy, vypracovává a prověřuje právní dokumenty.

- Divize registrace připravuje veškeré podklady pro registrační dokumentace a žádosti o humánní a veterinární speciality v tuzemsku a zahraničí, sleduje platnost registrací stávajících výrobků a posuzuje nové licenční přípravky.
- Divize IT, plánování a analýz má odpovědnost za vývoj a realizaci celkové strategie informačních systémů v souladu s potřebami společnosti, zajišťuje celkové fungování informačního systému.
- Divize TAPI Galena vyvíjí, vyrábí a prodává účinné farmaceutické látky a rostlinné extrakty. Základními surovinami jsou převážně přírodní materiály, v rámci divize je v mnoha případech zajišťována jak jejich polní produkce, tak šlechtění. [10]

## 2.6 Zaměstnanci společnosti

Ve společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. pracuje 855 zaměstnanců. Z nichž je 330 mužů a 525 žen. Závod zaměstnává 389 techniků a 466 pracovníků dělnických profesí, ty se dále člení na 196 chemiků a 270 operátorů. Technická povolání lze rozdělit na 34 administrativních pracovníků, 114 manažerů, 152 specialistů, 63 technických pracovníků a 26 pracovníků, zabývajících se výzkumem a vývojem.

Z 855 zaměstnanců má 37 základní vzdělání, 288 střední školu s maturitou a 530 vysokoškolské vzdělání. V podniku pracuje 270 pracovníků do 35 let a 585 nad 35 let. Nachází se zde 385 zaměstnanců s délkou pracovního poměru do 10 let, 457 do 30 let a 113 zaměstnanců zde pracuje více než 30 let.

Zaměstnanci jsou ve společnosti hodnoceni na základě individuální smluvní mzdy a z variabilní složky mzdy. Celá společnost je rozdělena do deseti pracovních stupňů, v kolektivní smlouvě je ujednána minimální hranice měsíční smluvní mzdy, dle jednotlivých pracovních stupňů. Dále jsou ve společnosti uplatňována mzdová zvýhodnění. Patří mezi ně mzdová zvýhodnění za práci v noci, za práci v odpolední směně, za práci v sobotu a v neděli a také příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí a v nepřetržitém provozu. Dále se zde řadí mzdové příplatky za práci ve svátek, za přesčas a odměna za pracovní pohotovost.

Základní týdenní pracovní doba ve společnosti činí 37,5 hodin, do pracovní doby není započtena přestávka na jídlo a oddech. Délka dovolené je 5 týdnů. Ve společnosti je provozováno vlastní rekreační a vzdělávací zařízení na Karlově, zaměstnanci mohou využít na tento pobyt snížené zaměstnanecké ceny.

Společnost umožňuje svým zaměstnancům závodní stravování, zároveň jim každý den přispívá na jedno hlavní jídlo. Zaměstnanci se mohou stravovat v závodní jídelně během všech směn. Během noční směny a dnech pracovního klidu mají možnost zakoupení náhradní stravy v kantýně.

Pro zaměstnance je zajištěna nadstandardní preventivní a léčebná péče praktickým lékařem. Společnost hradí veškeré vzniklé náklady ze vstupních, mimořádných a periodických zdravotních prohlídek a také náklady na vakcíny proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitidě.

Společnost poskytuje každému zaměstnanci, který si uzavře penzijní připojištění nebo životní pojištění finanční příspěvek. Zaměstnanci jsou ohodnoceni formou peněžních darů při odpracovaných letech ve společnosti nebo při odchodu do důchodu. Jedenkrát ročně dochází také k setkání bývalých zaměstnanců-důchodců. Na těchto setkáních jsou předávány dary jubilantům.

## **2.7 Správná výrobní praxe**

Správná výrobní praxe předepisuje správné požadavky, nezbytné pro výrobu léčiv. Je nutné, aby se zaměstnanci společnosti těmito zásadami přesně řídili.

- Správná výrobní praxe může zachránit životy, špatná může stát a stojí lidské životy.
- Je nutné se pečlivě řídit instrukcemi, nikdy je nezkracovat.
- Nikdo se nesmí pouštět do operací, kterým nerozumí.
- Je nutné hlásit všechny chyby.
- Čistící operace je nutné provádět přesně podle popsanych postupů.
- Je nutné dbát na kontrolu, zda se pracuje se správným materiálem, který je správně označen.

- Vážení a měření je nutné provádět přesně.
- Vždy se musí nahlásit to, o čem si člověk myslí, že je špatná výrobní praxe.
- Všechny úkoly je nutné provádět svědomitě, kvalita výrobků závisí na přístupu každého zaměstnance k práci, na jeho znalostech a zkušenostech.
- Nutné je udržovat standardy osobní hygieny. [10]

## **2.8 Firemní zásady společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o.**

Ve společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. jsou tyto zásady vyvěšeny ve všech firemních útvarech a odděleních. Společnost může být úspěšná jedině tím, že každý zaměstnanec společnosti bude dodržovat firemní zásady ve třech uvedených oblastech.

### **Firemní zásady v oblasti BOZP**

Vedení společnosti považuje bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí za nedílnou součást výkonu své funkce. Jejím úsilím o vynikající kvalitu a rozvoj přispívají k blahu společnosti a životního prostředí. Hlavními zásadami, kterými se společnost řídí jsou:

- zajišťování bezpečného a zdravého pracovního prostředí pro všechny zaměstnance,
- provádění veškerých postupů v souladu s platnými zásadami SVP,
- dodržováním platných zákonů a předpisů v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí,
- šetřit přírodní zdroje, zejména suroviny a energií,
- chránit zelená pásma v areálu firmy i jejího okolí,
- předcházením vzniku závažných havárií a jejich možných dopadů na zaměstnance, obyvatelstvo a životní prostředí. [10]

### **Firemní zásady v oblasti jakosti**

Je velmi důležité, aby se v podniku produkovaly jakostní výrobky. Společnost má proto snahu :

- usilovat o zlepšení kvality života lidí ve světě tím, že přináší inovované a dostupné řešení pro zdraví,
- usilovat o poskytování kvalitních výrobků a služeb, které důsledně splňují všechny příslušné technické normy a zákonné požadavky spojené zejména se SVP,
- neustále zlepšovat veškeré systémy, postupy a procesy tak, aby úroveň jejich výrobků i služeb byla co nejvyšší. [10]

### **Firemní zásady chování zaměstnanců**

Z hlediska dlouhodobé prosperity společnosti je zásadní a důležitá především kvalita výrobků a služeb ve společnosti. Prosperita firmy by měla být zájmem každého zaměstnance, a proto se každý zaměstnanec musí neustále snažit o pokrok v kvalitě práce, zvýšením produktivity a snížením nákladů. Každý zaměstnanec by proto měl:

- pracovat co nejlépe,
  - veškerý svůj profesní potenciál věnovat rozvoji firmy,
  - práci vykonávat v souladu s postupy SVP,
  - dodržovat veškeré interní předpisy, platné zákony a etické normy, jednat v souladu s firemní politikou společnosti, jejími praktikami a směrnici,
  - přijímat odpovídající míru odpovědnosti,
  - na pracovišti udržovat dokonalý pořádek,
  - je-li pro práci nutné používat ochranné pomůcky, je nutné o ně pečovat jako o vlastní.
- [10]



### **3 Teorie personálního marketingu**

#### **3.1 Podstata personálního marketingu**

Podstatou marketingu je, že daná organizace prodává své výrobky či služby, díky nimž si nakupuje zákazníky. Svou činností je přiměje, že jsou ochotni s organizací spolupracovat a obchodovat. Totéž platí i o působení personalistů uvnitř podniku. V dané organizaci lze chápat vrcholový management a liniové manažery jako zákazníky. Rolí personalistů je přesně rozpoznat či odhadnout jejich přání a uspokojit jejich potřeby. Je třeba pochopit samotné potřeby podniku a zjistit jakým způsobem má management v úmyslu tyto potřeby uspokojit. Jde v podstatě o záležitosti týkající se zaměstnanců oné společnosti. Základem je správná motivace pracovníků, jejich odměňování, vzdělávání a oddanost k podniku, jen tak lze v organizaci zabezpečit dobré pracovní vztahy. Je nezbytné, aby sám vedoucí personálního oddělení byl spojen s nejužším vedením firmy. Jen tak dokáže správně pochopit danou problematiku. Mezi práci personalistů nepatří jen správné chápání managementu, ale také ochota naslouchat a mluvit s lidmi v organizaci na všech úrovních a tak odhalit co lidé opravdu chtějí. [1]

#### **3.2 Cíl personálního marketingu**

Zásadním personálním cílem je přijmout do organizace správné kvalifikované zaměstnance v potřebném množství a s vyhovujícím vzděláním. Podaří-li se personalistům zabezpečit takto nastavená kritéria managementu, pak se dá říci, že má personální oddělení značný vliv na tvorbu správné podnikové kultury, která se stává velice atraktivní pro stávající a budoucí zaměstnance. [9]

#### **3.3 Postup při náboru pracovníků**

Aby docházelo ke spokojenosti jak zaměstnance tak zaměstnavatele, je velmi důležité, aby byla hned od počátku nastavena kritéria, ze kterých je patrné, co vše se od daných subjektů očekává. Bude-li zaměstnavatel pečlivě dbát na nábor svých pracovníků

a nezanedbá-li všechny patřičné postupy, předchází tak nepříjemným následkům, které díky neinformovanosti vznikají.

Hlavním předpokladem je především daného zaměstnance zaujmout natolik, že má zájem s danou organizací začít spolupracovat. Probudíme-li u potenciálních pracovníků tento zájem, je třeba provést správný výběr uchazeče a následně jej můžeme přijmout do pracovního poměru. Nového pracovníka je třeba seznámit s cíli a požadavky společnosti, s novými spolupracovníky a pracovním prostředím. Následně dochází k samotnému zaškolení. Takto zaměstnaného pracovníka musíme motivovat, aby došlo k souladu naplnění představ jak zaměstnance tak zaměstnavatele. Je-li pracovník dostatečně motivován dochází k ohodnocení a odměňování. O zaměstnance je nutné patřičně pečovat, poskytovat mu neustále nové vzdělávací prostředky.

### **3.3.1 Získávání pracovníků**

V této činnosti jde především o včasné pokrytí volných pracovních míst v organizaci dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků, a to s přiměřenými náklady. Tato fáze je pro podnik klíčová, protože právě při ní dochází k formování podnikové pracovní síly, jejíž kvalita rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. V moderním pojetí jde především o to, aby se cíle podniku co nejvíce ztotožnily s cílem pracovníka společnosti, jen tak lze formovat úspěšnou společnost.

Samotný proces získávání pracovníků je rozdělen do několika na sebe navazujících kroků. Jedním z nich je identifikace potřeby získávání pracovníků, která vychází z podnikových plánů, kde na základě spolupráce managementu společnosti a personalistů dojde k předběžnému odhadu počtu potřebných zaměstnanců. Dále pak dochází k popisu a specifikaci volného pracovního místa, což je jeden z nejdůležitějších kroků, při kterém je nutné přesně analyzovat o jakou pozici se bude ve společnosti jednat. Poté je nutné identifikovat zdroje uchazečů, zda bude daná společnost čerpat z vnitřních či vnějších zdrojů pracovníků. Po identifikaci zdrojů pracovníků je nutností zvolit správnou metodu získávání pracovníků. V tomto kroku jde především o to kontaktovat námi vyhovující pracovníky a přimět je, aby se o danou práci ucházeli. Jednou z možností je, že se pracovníci sami ucházejí o práci v dané společnosti. Není-li tato podmínka splněna, pak může daná

organizace dát o volném místě vědět pomocí vývěsek ve společnosti nebo mimo ní. Nebo může spolupracovat se vzdělávacími institucemi a úřady práce. Lze také využít služby komerčních zprostředkovatelů nebo sdělovací prostředky formou inzerátů. [2, 8]

#### **Podnik může čerpat z následujících zdrojů pracovníků.**

- **Vnitřní zdroje pracovníků** – mezi tyto síly můžeme především zařadit pracovníky uvolněné v důsledku ukončení některé z činnosti v podniku, síly uspořené v důsledku technického rozvoje a pracovníky, kteří dobrovolně změni své pracovní místo. Největší předností těchto zdrojů je především znalost uchazeče o novou práci, značnou nevýhodou může být zabránění pronikání nových informací z vnějšku.
- **Vnější zdroje pracovníků** – zde se především řadí volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných společností, kteří se rozhodli o změnu svého zaměstnání, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, či pracovní síly ze zahraničí. Výhodou vnějších zdrojů je jistě daleko větší výběr potřebných pracovníků, do společnosti se přinesou nové myšlenky a postupy a je mnohem jednodušší z vnějších zdrojů získat kvalifikované pracovníky, než ze svých zdrojů zaškolovat pracovníky od začátku. [8]

### **3.3.2 Výběr pracovníků**

Jedním z hlavních úkolů výběru pracovníků je rozpoznat pravého uchazeče, který bude nejen co nejlépe vyhovovat požadavkům na dané pracovní místo, ale také zapadne do místního firemního kolektivu. Díky správné volbě uchazeče dochází ve společnosti k mnohem lepšímu sociálnímu klimatu. Při výběru je proto nezbytné hledět nejen na odborné znalosti, ale také na osobnostní charakteristiku daného jedince.

Výběru pracovníků předchází několik fází mezi něž patří především předem prostudování popisu pracovního místa, o které se daný uchazeč zajímá. Poté je nezbytné získat od daných uchazečů veškeré informace, týkající se jejich vzdělání, praxe, posudků z bývalého povolání či výsledky testů nebo dotazníku. Správný výběr zaměstnance je pravděpodobně ten, který co nejobjektivněji odpovídá dané skutečnosti o pracovní místo, kde jde především o to, že daný uchazeč má patřičné vzdělání, které odpovídá pracovnímu místu a lze z něj vydedukovat, že má o toto místo opravdu zájem. Při výběru pracovníků

je nezbytné přesně rozpoznat důvěryhodnost uváděných informací od uchazečů o pracovní místo, které lze ověřit pomocí verifikování všech informací. Údaje v dotazníku jsou prokazatelné pomocí doložených dokumentů, znalosti a dovednosti lze prověřit pomocí několika testů.

#### **Kritéria výběru:**

- **celopodniková kritéria**, kde lze zařadit především pružné přizpůsobování se dané společnosti,
- **úseková kritéria**, kde je nezbytné, aby daný pracovník byl opatřen potřebnými vlastnostmi na danou pozici v útvaru,
- **kritéria samotného pracovního místa**, přesně vyhovovat dané pozici pracovního místa.

Při výběru pracovníka dochází ke dvěma fázím, jde o fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací.

- **V předběžné fázi** dochází stejně jako u získávání pracovníků k definici pracovního místa, dále se zkoumá potřebná kvalifikace a v poslední řadě se definují konkrétní požadavky na vzdělání, schopnosti a dovednosti.
- **U vyhodnocovací fáze** dochází ke zhodnocení všech dokumentů, které byly získány od uchazečů o pracovní místo. Jde především o vyhodnocení dotazníku, pohovoru, testování uchazeče, lékařskou prohlídku. Na závěr proběhne informování daných uchazečů o konečném rozhodnutí. [8]

### **3.3.3 Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků lze chápat v užším a širším pojetí. V užším pojetí se jedná o veškeré činnosti, které souvisí s přijímáním nového pracovníka do pracovního poměru a v širším pojetí jde o předešlé procedury rozšířené o přecházení již stávajících pracovníků na jiné pracovní místo v dané společnosti.

Ve fázi přijímání pracovníků jde především o vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Před podpisem smlouvy je povinen zaměstnavatel seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které zaměstnanci vzniknou podpisem pracovní smlouvy. Pracovník má právo

před podpisem se zaměstnancem jednat o veškerých datech, týkajících se upřesnění či zlepšení zaměstnaneckých podmínek. U nás se velmi často využívá pracovních smluv, které jsou sjednocené pro veškeré zaměstnance v dané společnosti, v čemž se podstatně lišíme oproti zahraničí, kde vypracovávají pracovní smlouvy individuálně každému zaměstnanci na míru.

Po podpisu pracovní smlouvy vzniká zaměstnavateli povinnost vyřídit zaměstnanci osobní kartu, zařadit zaměstnance do firemní evidence, pořídit mzdový list a evidenční list důchodového zabezpečení. U zaměstnance zcela nového je nutné si vyžádat zápočtový list z předešlého zaměstnání, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Je nezbytné také podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Po vyřízení všech formálních záležitostí je nezbytné, aby personalista doprovodil zaměstnance na jeho budoucí pracoviště a předal jej jeho nadřízenému. Je vhodné, aby došlo k seznámení zaměstnance s jeho novým kolektivem a s hygienicko-sociálními podmínkami. Poté by mělo následovat seznámení s bezpečnostními předpisy při práci a mělo by dojít k samotnému zaškolení. Následně dochází k předání veškerých pracovních pomůcek, které bude daný zaměstnanec potřebovat pro výkon své práce. [2]

### **3.3.4 Orientace, adaptace a zaškolení pracovníků**

Jde o seznámení zaměstnance s podnikovou kulturou, úkoly, technologií a předpisy, za kterých bude zaměstnanec vykonávat svou práci. Je nesmírně důležité, aby se k pracovníkovi dostaly veškeré informace, které bude ke své práci potřebovat. Velikost těchto informací závisí na funkci daného zaměstnance. Tyto informace jsou poskytovány více způsoby. Jde především o formální stránku formou personálního oddělení a také o stránku neformální, která je zabezpečována pomocí spolupracovníků. Vše se tak koná proto, aby docházelo co nejrychleji a bez stresu k adaptaci daného zaměstnance do firemního prostředí. Tato orientace tak následně podstatně zkracuje dobu, při které zaměstnanec ještě stále nepodává plnohodnotný výkon. Orientace je především zaměřena na celopodnikovou, útvarovou a na konkrétní pracovní místo. Zorientovat se v nové společnosti není jen tak jednoduché, je proto vhodné poskytovat nové informace postupně. [8]

### 3.3.5 Motivace pracovníků

Motivace je jakýsi proces v lidské psychice, který vytváří vědomé či nevědomé motivy. Tyto motivy člověka vedou určitým směrem a vzbuzují v něm skrytou vnitřní touhu něčeho dosáhnout. K základním zdrojům motivace především patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály pracovníků. Je vhodné, aby motivační síly probíhaly v přiměřené míře. Je prokázáno, že s nízkou motivací není dosahováno cíleného úspěchu, totéž platí je-li motivace příliš vysoká. [5]

Pracovní výkon lze charakterizovat jako cílevědomou činnost, lze ji tedy chápat jako činnost motivovanou. Pracovní motivace je tedy spojena s pracovním výkonem. Touto motivací chce pracovník uspokojit několik svých potřeb. Jde o potřeby, které souvisí s prací samotnou-provádět nějakou činnost, potřebu kontaktu s druhými, potřebu po výkonu nebo po moci. A nebo může jít o uspokojení potřeb, které s prací nijak moc nesouvisejí. Jde především o potřebu peněz, potřebu jistoty a nebo potřeby sounáležitosti. [3, 6]

### 3.3.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností personálního oddělení, kde dochází ke zjišťování, jak daný zaměstnanec plní své úkoly a požadavky svého pracovního místa. Dále pak dochází k seznámení pracovníka s jeho výkony v práci a na tomto základě dochází k hledání cest, jak co nejlépe nastavit podmínky výkonu práce tak, že dochází ke zlepšení daného výkonu. Takto prováděné hodnocení je považováno za jeden z nejúčinnějších prvků kontroly a usměrňování pracovníků. Hodnocení pracovníků může mít několik forem.

- **Neformální podoba hodnocení** je každodenní činnost zaznamenaná mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tato neformální forma nemá v daném okamžiku vypovídající schopnost, nikde se nezaznamenává a nemá téměř žádný vliv na personální rozhodnutí.
- **Formální hodnocení** je činnost systematická, periodická a předem plánovaná. Z takto naplánovaného hodnocení se pořizují data, která jsou uložena v osobní složce každého zaměstnance. Hodnocení se zaměřuje na výsledky práce, kde jde především o splněné

normy a kvalitu výkonu práce. Pak se také hodnotí pracovní chování, které je jen těžko měřitelné. U obou forem hodnocení hraje značnou roli nadřízený hodnoceného pracovníka.

Hodnocení pracovníků se nejčastěji využívá ke zlepšení pracovního výkonu, k odměňování pracovníků podle jejich zásluh, k samotné motivaci, rozvoji a vzdělávání. Je velmi důležité, aby hodnocení probíhalo poctivě a spravedlivě, jen tak lze být ke všem zaměstnancům objektivní.

### **Proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří časových etap.**

- **Etapa přípravná.** V této etapě jde především o určení daného předmětu hodnocení, následnou analýzu pracovního místa, kvalifikaci výkonu práce a o následné informování pracovníka o hodnocení jeho práce.
- **Etapa získávání informací a podkladů.** Tyto informace lze získat samotným pozorováním daného pracovníka a nebo předáním potřebné dokumentace o pracovním výkonu.
- **Etapa vyhodnocení uskutečněného výkonu.** Jde zde o porovnání skutečného výkonu se stanovenou normou. Následně by měl hodnotící pracovník seznámit hodnoceného s výsledkem hodnocení. Nastanou-li během hodnocení nějaké potíže je vhodné se domluvit, jakým způsobem se budou následné nedostatky řešit.

Osoba, která nejčastěji provádí hodnocení pracovníka je především jeho přímý nadřízený, ten také provádí veškeré závěrečné vyhodnocování, dělá z nich závěry a navrhuje opatření, která vyplývají z hodnocení. Mezi výhody lze jistě zařadit přesnou znalost pracovního místa svého podřízeného a jeho pracovní podmínky. Hodnocení může také provádět osoba personálního oddělení. Toto využití není příliš obvyklé, vyskytuje se většinou u pracovníků, kteří nemají své přímé nadřízené. Hodnotit může také přímo zákazník, tohoto se většinou využívá dochází-li k přímému kontaktu pracovníka a zákazníka. V poslední době se rozšířilo sebehodnocení, při kterém většinou dochází k vyplnění formuláře o provedené práci.

Metod hodnocení pracovníků je nepřehledná řada, mezi ty nejčastější patří hodnocení podle stanovených cílů, využívá se především u managerů a specialistů, kterým je předem

definován stanovený cíl v dané organizaci. Tyto cíle musí být téměř vždy kvantifikovatelné a měřitelné. Další metodou je hodnocení na základě plnění norem, využívá se u výrobních pracovníků, kde na základě předem nastavených norem, se kterými jsou pracovníci seznámeni, dá objektivně hodnotit pracovní výkon. Jednou z dalších, ne již tak často, používaných metod je měření na základě číselné či grafické stupnice. Kde se na základě těchto stupnic hodnotí jednotlivě množství, kvalita a přesnost při práci.

Po uskutečnění všech vyhodnocovacích procesů a etap musí být jednotliví zaměstnanci společnosti seznámeni s výsledky hodnocení. Je vhodné projednat patřičné nedostatky, které se během vyhodnocování odhalily a následně definovat, jakým způsobem se bude řešit jejich odstraňování. Hodnotící pohovor je formální záležitost, je proto nutné respektovat patřičná pravidla jako seznámit pracovníka s dosavadním výkonem, formulovat jak daný výkon ještě lépe zhodnotit, rozpoznat problémy, které vznikají při práci, zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a vyslyšet názor hodnoceného pracovníka. [8]

### **3.3.7 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je proces při kterém dochází k získávání nových poznatků, znalostí a dovedností. Cílem vzdělávání je především zajistit v dané organizaci kvalifikované pracovníky, kteří budou nezbytní při plnění podnikových plánů. Velkou roli u vzdělávání hraje samotná motivace. Pracovníci by si měli být vědomi co vše jim samotné vzdělávání přinese. Dojde tak k rozšíření jejich dosavadních znalostí a poznatků, mohou se tak stát pro svého zaměstnavatele atraktivnější a dokonce může dojít k pracovnímu postupu. [4]

Lidé se mohou vzdělávat sami. Jde především o převzetí své vlastní odpovědnosti za uspokojování vlastních potřeb za účelem rozvoje vlastního potenciálu a své vlastní kariéry. Samostatné vzdělávání je velmi vhodným procesem, kde si člověk sám stanoví své vzdělávací tempo. Je mnohem efektivnější než hromadné vzdělávání, protože se zde pracuje se zásadou, že se lidé naučí a také si daleko více zapamatují, když sami zjistí jak se dané věci mají. Je nezbytné, aby tato metoda byla doplněna o jakýsi dozor nad tím jak samotné vzdělávání probíhá. Pomoc je vhodná především v ukázce nezbytných materiálů, ze kterých je vhodné při vzdělávání čerpat. Před samým vzděláváním je vhodné si stanovit cíle proč se vzdělávat.



Vzdělávání sebou nese několik vzdělávacích metod. Rozeznat správnou metodu vzdělávání je velice náročné, vše se odvíjí od stanovených cílů a individuálních potřeb daného jedince. Je vhodné nepoužívat jen jednu danou metodu, ale kombinovat vždy několik metod najednou, vzdělávání se tak stává mnohem atraktivnější pro osobu, která se vzdělává.

Je několik typů úrovní vzdělávání. Za nejjednodušší je považováno vzdělávání, při kterém se člověk učí nazpaměť. Náročnější je vzdělávání, při kterém se musí člověk přizpůsobit novým úkolům nebo novému prostředí. K nejsložitější formě vzdělávání dochází, když se člověk musí přizpůsobit hodnotám lidí ve skupině. Vzdělávání pracovníků má několik podob.

- **Neformální vzdělávání** probíhá na základě učení se ze zkušeností. Lidé se naučí až 70 % o své práci z toho co vidí u svých spolupracovníků. Je to velmi účinná metoda vzdělávání. Mezi neformální vzdělávání lze beze sporu zařadit vzdělávání na pracovišti, které má několik podob. Patří zde semináře, které se mohou ale nemusí odehrávat v blízkosti pracovního místa a samotná pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání.
- **Formální vzdělávání** je plánované, jeho součástí je instruktáž a praktické vyzkoušení si nové látky. Toto vzdělávání probíhá obvykle mimo pracoviště. [8]

### 3.3.8 Odměňování pracovníků

Řízené odměňování je proces, ve kterém na základě strategie a určité firemní politiky dochází k důslednému a spravedlivému odměňování pracovníků. Cílem odměňovacího procesu je dosáhnout k uspokojení všech firemních cílů i všech zaujatých stran.

V moderním pojetí nepatří mezi odměňování pracovníků jen plat, mzda nebo jiné formy peněžní odměny, patří zde také povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody. Tyto výhody mohou mít fyzickou podobu, kde řadíme vybavení kanceláře či stroj, jsou zde, ale také odměny vnější. Zde se řadí především spokojenost a příjemné pocity pracovníka s jeho vykonanou prací. [7]

V případě odměňování proti sobě stojí dvě strany je to zaměstnanec, který má své pracovní schopnosti a zaměstnavatel, který potřebuje schopnosti zaměstnance k plnění svých potřeb, za které je ochoten zaplatit. O odměně nerozhodují jen aktuální postavení dané organizace a zaměstnanec, ale také situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika vlády a také situace odměňování u konkurenčních společností.

Všeobecně platí, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Ne vždy je však daný výkon jen tak lehce měřitelný a některá povolání nejsou na pracovním výkonu téměř vůbec závislá. Kromě toho je zvykem při odměňování brát v úvahu pracovníkovu vzdělání, délku praxe a dobu zaměstnání v daném podniku. Vnitropodnikové odměňování by proto mělo brát v úvahu veškeré informace o požadavcích na dané pracovní místo, výsledky a chování daného zaměstnance. Mělo by se přihlížet k pracovním podmínkám, za kterých se daný výkon provádí a v neposlední řadě by se mělo přihlížet k aktuální situaci na trhu práce a na všechny platné zákony a předpisy týkající se odměňování.

Politika odměňování se musí v dané organizaci především zaměřit na minimální a maximální peněžní odměny, na zajištění spravedlivého odměňování a na vytváření peněžních prostředků a jejich rozdělování. Společnost má na výběr z několika metod odměňování.

- Jednou z nich je **metoda klasifikační**, která pracuje na základě rozdělení povinností, odpovědností a dovedností pracovních úkolů do jednotlivých modelových tříd či skupin, vytváří se katalog. Jednotlivé práce jsou pak porovnány s katalogem, na jehož základě dochází k odměňování pracovníka. Tato metoda je jednoduchá a snadno realizovatelná, její vypovídající schopnosti jsou celkem přijatelné.
- Jednou z nejpoužívanějších metod hodnocení práce je **metoda bodovací**. Pracuje na principu vytvoření kvantitativních bodovacích stupnic, která je však odlišná pro výrobní a administrativní práce. Každá bodovací stupnice obsahuje bodové hodnoty pro jednotlivé klíčové práce, které jsou lehce identifikovatelné. Výhodou této metody je značná srozumitelnost, lehce lze takto ohodnotit téměř každou práci.
- Obdobou této metody je **metoda faktorového porovnání**, která se liší ve vytváření hodnot jednotlivých prací.

- Jednou z nejstarších v dnešní době již moc nepoužívanou je **metoda pořadí**. Kde hodnotitel seřadí jednotlivé práce od nejjednodušších až k těm nejsložitějším. Tato metoda je aplikovatelná jen u menšího počtu prací a často ji lze velmi dobře zpochybnit.

### **Mzda má několik podob.**

- Jednou z nich je **časová mzda**, která je pracovníkovi vyplacena. Je to hodinová, týdenní či měsíční částka, která je vyplacena v řádném časovém termínu za vykonanou práci. Časová mzda je jednou z nejpoužívanějších základních forem odměňování. U dělnické práce jde především o hodinovou mzdu, zatímco u nedělnických profesí o měsíční plat.
- Další formou je **úkolová mzda**. Je nejpoužívanějším typem pobídkové formy a využívá se nejčastěji u dělnických profesí. Jedná se o odměnu na základě počtu vyprodukovaných jednotek, kde je za každou jednotku vydána patřičná odměna.
- **Podílová mzda** se používá u pracovníků, kteří jsou odměňováni zcela a nebo zčásti podle prodaného množství. Jedná-li se o podílovou mzdu, která je jen z části závislá na prodaném množství, pak daný zaměstnanec dostává základní plat a k němu se připočtou případné provize.
- Mezi méně známé mzdové formy patří **mzda za očekávané výsledky práce**. Zde jde především o to, že se daný pracovník zaváže, že dané organizaci ve stanovené době provede v potřebném množství a kvalitě dohodnutou práci. Splní-li takto dohodnuté podmínky včas, pak mu právem náleží určitá dohodnutá pevná částka.

Existují také dodatkové mzdové formy, mezi ně lze zařadit různé odměny za úsporu času, jejichž principem jsou odměny za provedení daného výkonu v mnohem kratším čase než jej stanovuje norma. Řadíme zde prémie. Ty mohou být jednorázové, pak se jedná o mimořádnou odměnu či periodicky se opakující, ty jsou závislé na odvedeném výkonu. Značnou roli také hrají příplatky. Vyskytují se povinné příplatky mezi něž patří příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci, atd. a nepovinné, které jsou smlouveny v kolektivní smlouvě dané organizace. Patří zde příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv a na ubytování.

Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům společnosti poskytovány nezávisle na pracovním výkonu daného pracovníka. Jsou obvykle ujednány v kolektivní smlouvě dané společnosti. Tyto výhody lze rozdělit na výhody sociální povahy mezi ně především patří příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení, důchodové připojištění, příspěvky na životní a úrazové pojištění. Dále se jedná o výhody mající vztah k práci, jde o zaměstnanecké slevy na výrobcích či službách, které se vyprodukují v podniku, dotace na stravování, náklady na vzdělávání, podniková doprava a poskytování parkoviště. Výhody spojené s postavením v organizaci jsou podnikový automobil, rekreační služby, podnikové bydlení. Některé tyto výhody jsou poskytovány zaměstnanci bezplatně, jiné lze čerpat s pracovníkovým uvážením či za menší poplatek. [2]

### 3.3.9 Péče o pracovníky

Pracovníci v dané společnosti jsou jedním z nejdůležitějších a zároveň nejdražších zdrojů. Je na nich závislá celá podniková úspěšnost a konkurenceschopnost. O podporu péče o zaměstnance stále více bojují odbory, stát i mezinárodní organizace.

#### **Formy péče o pracovníky:**

- **povinná péče o pracovníky** je vyčleněna v zákoně a kolektivní smlouvě daného podniku,
- **smluvní péče o pracovníky** je uvedena v kolektivní smlouvě,
- **dobrovolná péče o pracovníky** vychází z dané personální politiky každého zaměstnavatele.

V nejširším pojetí péče o pracovníky je zahrnuta **pracovní doba**, která ovlivňuje pracovníka v jeho volném čase, má vliv na jeho životní úroveň a jeho zdraví. Délku pracovní doby upravuje zákon, ten také dbá na dodržování přestávek během práce a na jejich délku. Pokud jde o pracovní režim, ten je vykonáván jako přetržitý či nepřetržitý. Přetržitý režim může být rozdělen na jednosměnný, dvousměnný a třisměnný. Ten se následně střídá po jednotlivých týdnech. U nepřetržitého režimu je směna obvykle nerovnoměrně rozdělena, kde se zaměstnanci obvykle střídají na jednom pracovišti. Výhodou je značné snížení nočních směn, které jsou velmi únavné pro zaměstnance.

**Zaměstnanec může také využít několik typů flexibilní délky pracovní doby.**

- **Zkrácenou pracovní dobu**, kde se především jedná o pravidelnou či nepravidelnou pracovní dobu, kterou především využívají studenti a ženy na mateřské dovolené.
- **Smlouva na roční odpracovaný počet hodin**, která se obvykle využívá u podniku vykonávajících sezónní práce.

**Flexibilita umístění pracovní doby** se jedná o pružnou pracovní dobu, jejíchž smyslem je, že si pracovník sám volí počátek a konec své pracovní doby. V podniku je pouze určena doba, ve které musí být přítomen pracovník na svém pracovišti.

Jednou z dalších činností, která je spojená s péčí o pracovníky je **pracovní prostředí**, které vzniká splynutím všech materiálních, technologických a organizačních podmínek. Je nezbytné, aby pracovní prostředí co nejvíce vyhovovalo každému pracovníkovi, jen při jeho vhodnosti dokáže pracovník vyprodukovat kvalitní pracovní výkony, které jsou tak nezbytné pro podnik. Je vhodné proto co nejlépe přizpůsobit pracovníkovi jeho pracovní plochu, pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště. Nezbytné je brát také v úvahu fyzikální podmínky při práci, kde jde především o pracovní ovzduší, osvětlení a hluk při práci. Velkou roli při práci také hrají sociální podmínky. Od práce, která se vykonává spíše psychicky

se většinou očekává, že bude vykonávána v prostředí, kde nebude příliš mnoho rušivých faktorů, zatímco u práce fyzické větší počet pracovníků zas tak moc nevadí.

Je nezbytné brát také ohledy na **bezpečnou práci a ochranu zdraví pracovníků**, kterou musí zaměstnavatel dodržovat. Tato kontrola je pod dozorem ministerstva práce a sociálních věcí. Patříčné orgány mají právo vstoupit kdykoliv na území podniku a kontrolovat činnosti spojené s dozorem bezpečnosti práce, patříčné nedostatky ihned urgovat a vyměřovat danému podniku pokuty za nedodržování těchto kritérií. Povinností zaměstnavatele je především poskytovat informace zaměstnancům o bezpečnosti práce, dbát o správné zacházení na daných zařízeních a odstraňovat urychleně zjištěné nedostatky. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy, při práci používat ochranné pomůcky, účastnit se bezpečnostních školení a ohlašovat nedostatky a závady na zařízeních. Hlavním cílem všech těchto opatření je předcházet pracovním úrazům. [8]

## **4 Metodika shromažďování dat**

### **Definované problémy**

Společnost IVAX Pharmaceuticals, s. r. o., rozšiřuje svůj podnik o nový závod, díky němuž má v plánu provést nábor nových zaměstnanců. Ráda by proto zjistila, jakým způsobem se zaměstnanci společnosti dopravují do zaměstnání, zda jsou s aktuální dopravní situací spokojeni, vyhovují-li kapacity parkovišť a koláren. Z těchto otázek by měla vyplynout opatření, která by měla být následně aplikována.

### **Cíl výzkumu**

Stěžejním cílem výzkumu bylo především zlepšit současný stav dopravy a zároveň se kapacitně připravit na plánovaný nárůst zaměstnanců, kteří se budou dopravovat do nového zaměstnání.

### **Zdroje informací**

Ve své bakalářské práci používám jak sekundární tak primární zdroje. Sekundární zdroje byly tvořeny interními materiály společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. Jde o údaje týkající se historie a aktuálního stavu společnosti, vize, cíle a firemní zásady, informace o produktech, organizační struktuře společnosti a zaměstnancích. Sekundární data jsem také čerpala z mnoha knih, které jsem měla zapůjčeny z knihovny a od svých známých. Na základě vytvořeného a následně vyhodnoceného dotazníku jsem managementu společnosti předložila návrhy na zlepšení současné situace dopravy, tyto informace jsem čerpala z primárních zdrojů.

### **Metoda sběru dat**

Pro sběr údajů byla použita metoda písemného dotazování s použitím předem sestavených dotazníků, které uvádím v příloze 3. V rámci předvýzkumu byl pomocí metody obsahové analýzy dostupných dokumentů, které mi poskytla firma, veden se zaměstnanci

společnosti osobní polostrukturovaný rozhovor. Zaměstnanci byli vybráni dle jednotlivých nejfrekventovanějších dopravních směrů, pracovních směn a pracovního zaměření. Na základě těchto rozhovorů došlo k zařazení zjištěných poznatků do částí dotazníku. Několik zaměstnanců vyplnilo předem připravený dotazník, na jejichž základě jsem si ověřila, zda jsou otázky navrženy srozumitelně. Poté následovalo odstranění několika málo nedostatků a došlo ke konečnému zpracování dotazníku. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit elektronicky a zaslat jej na emailovou adresu personálního oddělení nebo písemně, který následně vhodili do předem připravených boxů na vrátnicích. Po shromáždění všech dotazníků došlo k samotnému zpracování a vyhodnocení informací. Následně byla vytvořena závěrečná zpráva, která obsahovala výsledky vyhodnoceného dotazníku, návrhy na řešení nejčastějších problémů, které byly předány managementu společnosti.

### **Podoba dotazníku**

Na základě rozhodnutí managementu společnosti tento dotazník nebyl anonymní. Společnost potřebovala získat přesná data, pro případ, že by z dotazníku vyplynuly závažné nedostatky v dopravě. Dotazník obsahoval 17 otázek, které byly otevřené, polootevřené a uzavřené. Na počátku byly otázky kontaktní, na jejichž základě došlo k identifikaci zaměstnance a jeho bydliště. Dále následovala tabulka, do které zaměstnanci uvedli jakým dopravním prostředkem se do zaměstnání nejčastěji dopravují a proč právě daný prostředek preferují. Uzavřené otázky tvořily jednotlivé směny pracovníků, náklady na cestování a délku dopravy do zaměstnání. Další část dotazníku byla rozdělena na jednotlivé dopravní prostředky, kde šlo o osoby dopravující se autem a osoby jezdící na kole či motocyklu. Tyto otázky měly odhalit nedostatky, týkající se kapacit koláren a parkovišť. U osob dopravujících se MHD, autobusem či vlakem se zjišťovala spokojenost s jednotlivými dopravními prostředky a jejich návaznost. Poté následovaly obecné otázky pro všechny zaměstnance, které měly zjistit, jak by zaměstnanci využívali plánované firemní spojení. Poslední otázka v dotazníku byla otevřená, zaměstnanci zde mohli uvést své připomínky a návrhy na zlepšení stávající dopravy do/ze zaměstnání.

### **Volba vzorku respondentů a místa dotazování**

Celý výzkum byl zaměřen na zaměstnance společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o., kde dotazování probíhalo v areálu společnosti v Opavě-Komárově. Základní soubor byl

o velikosti 855 zaměstnanců, což zahrnovalo muže a ženy starší 18-ti let, kteří jsou zaměstnání v této společnosti. Na základě marketingového výzkumu bylo osloveno všech 855 zaměstnanců s žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazník vyplnilo celkem 687 zaměstnanců, což představovalo 80% návratnost.

### **Pomocné prostředky**

Při vytváření a vyhodnocování dotazníku byl použit osobní počítač se softwarem Microsoft Office s programy Microsoft Word a Microsoft Excel. Pro distribuci dotazníků, byl využíván interní systém společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o., kde byl umístěn dotazník v elektronické podobě. Na dotazníky, které byly vyplňovány v papírové formě byla použita tiskárna a kopírka.

### **Rozpočet výzkumu**

Opomenuli-li náklady obětované příležitosti, pak největší částku rozpočtu tvoří především tisk všech potřebných materiálů. Ostatní vzniklé náklady jsou uvedeny v tab. 4.1.

Tab. 4.1: Rozpočet výzkumu

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Tisk	900
Internet	400
Kancelářské potřeby	120
Cestovné	500
Náklady obětované příležitosti	30000
<b>Celkové náklady</b>	<b>31920</b>

### **Časový harmonogram**

Celý výzkum byl zahájen počátkem října 2008, nejdéle trvala etapa konečné tvorby dotazníku, sběr dat a samotné vyhodnocení. Podrobný časový harmonogram uvádím v tab. 4.2.



Tab. 4.2: Časový harmonogram

<b>Činnost</b>	<b>Termín uskutečnění</b>
Definování problému a cíle	3. 10. – 7. 10. 2008
Orientační analýza situace	8. 10. – 15. 10. 2008
Osobní pohovory	16. 10. – 17. 10. 2008
Tvorba dotazníku	19. 10. - 3. 11. 2008
Pilotáž	4. 11. – 10. 11. 2008
Finální úprava dotazníku	11. 11. – 11. 12. 2008
Sběr dat	12. 12. – 10. 1. 2009
Vyhodnocení dat	25. 12. – 30. 1. 2009
Analýza výsledků	1. 2. – 20. 2. 2009

## **5 Analýza způsobu dopravy do zaměstnání ve společnosti**

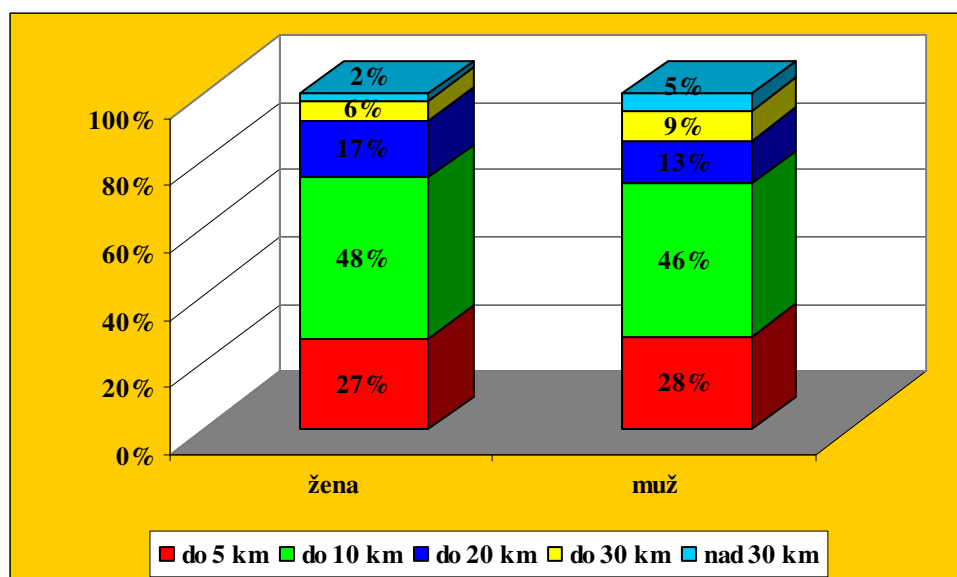
Na základě provedeného marketingového výzkumu se v této kapitole věnuji analýze způsobu dopravy zaměstnanců do zaměstnání ve společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. V příloze 4 a 5 se nacházejí podrobné tabulky četností a grafy.

### **5.1 Doprava zaměstnanců do zaměstnání**

První otázka v dotazníku byla kontaktní, díky níž jsem zjistila, že se zaměstnanci do společnosti dopravují celkem ze sta obcí, které uvádím v příloze 4. Obrázek 5.1 popisuje rozdělení obcí dle jednotlivých vzdáleností od sídla společnosti. Ze vzdálenosti do 10 km od sídla společnosti se dopravuje 47 % dotazovaných, což představuje 213 žen a 112 mužů. Ze vzdálenosti do 5 km, se dopravuje 28 % zaměstnanců, z nichž je 120 žen a 70 mužů, jde především o zaměstnance z Komárova a sousední obce. Do společnosti jsou ochotni lidé cestovat i z větší vzdálenosti, což potvrzuje 15% zastoupení do 20 km se 75 ženami a 31 muži, 7% zastoupení do 30 km s 26 ženami a 21 muži a 3% zastoupení nad 31 km se 7 ženami a 12 muži. Příčin je pravděpodobně více. Velkou roli bude jistě hrát vzdělání. Ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců, kteří mají speciální vzdělání, zaměřené na chemii a farmacii a jsou za něj patřičně odměněni.

Do 5 km vzdálených od sídla společnosti se nachází 9 obcí, ze kterých zaměstnanci dojíždějí do zaměstnání. Jde především o obec Komárov a okolní vesnice, ze kterých je 190 zaměstnanců. V intervalu do 10 km je 24 obcí se 325 zaměstnanci této společnosti, zde se nachází větší město Opava, ze kterého dojíždí 145 zaměstnanců. Nejvíce obcí je zastoupeno do 20 km, což představuje 36 menších obcí, z nichž dojíždí 106 pracovníků. Ve vzdálenosti do 30 km se nachází 19 obcí se 47 pracovníky, největší zastoupení má město Ostrava. Nad 31 km se nachází 12 obcí, jde např. o město Olomouc a Český Těšín, odkud se dopravuje 19 zaměstnanců.

Obr. 5.1: Vzdálenost do zaměstnání



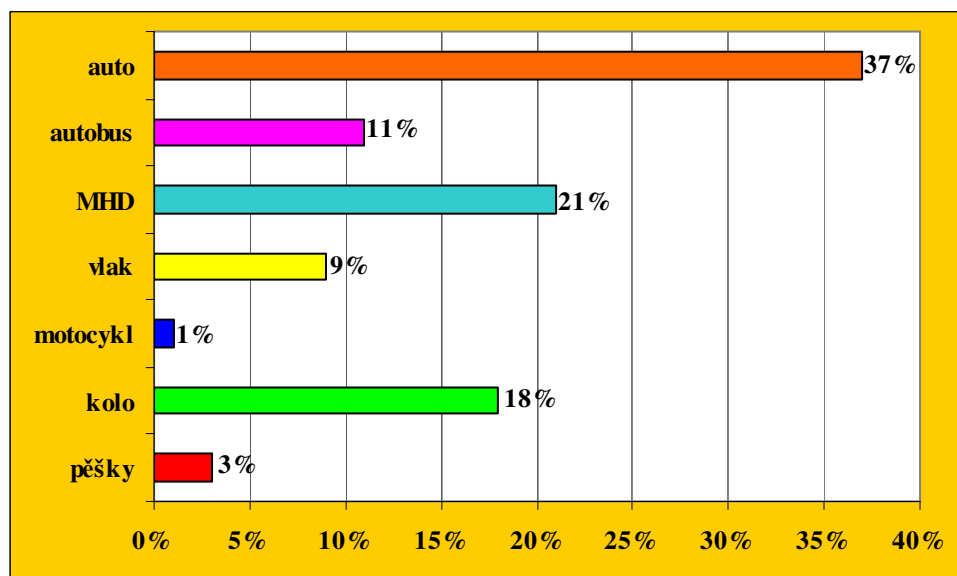
## 5.2 Způsob dopravy do zaměstnání

Námětem bylo také zjistit, jakým způsobem se zaměstnanci dopravují do zaměstnání. Dotazník obsahoval tabulku, do které zaměstnanci uvedli způsoby dopravy a jeho zdůvodnění. Dotazník byl rozdělen na letní a zimní období, dopravu do a ze zaměstnání, a na ranní, odpolední a noční směnu. Obrázek 5.2 znázorňuje průměrný způsob dopravy do zaměstnání za letní i zimní období na ranní, odpolední i noční směnu. Způsob dopravy zaměstnanců ze zaměstnání byl téměř totožný se způsobem cestování do zaměstnání. Došlo jen k minimálnímu přesunu zaměstnanců, kteří se do zaměstnání dopravují vlakem, autobusem a MHD na dopravu automobilem. Šlo o pracovníky, kteří měli společnou cestu ze zaměstnání se svým spolupracovníkem.

Automobilem se do zaměstnání dopravuje 37 % zaměstnanců, jde o 185 žen a 69 mužů. Cestování automobilem volí, protože jde o rychlý a pohodlný způsob dopravy, jak uvedlo 58 % dotazovaných a jen ve 22 %, se dopravují automobilem právě proto, že nemají jiné dopravní spojení. Druhým procentuelně nejzastoupenějším způsobem dopravy je cestování MHD, tímto způsobem se dopravuje 21 % zaměstnanců. Jde o 91 žen a 53 mužů, kteří uvedli v 72 %, že jim tento způsob dopravy vyhovuje. Cestování na kole preferuje 18 % zaměstnanců. Z nichž je 72 žen a 52 mužů. Tento způsob dopravy vyhovuje 65 % zaměstnancům, protože je rychlý a pohodlný a jen 5 % se takto dopravuje, protože nemá jiné

dopravní spojení. Autobusem se dopravuje 11 % respondentů. Jde o zaměstnance, kteří jsou většinou ze vzdálenějších obcí, kde již nejezdí MHD. V této skupině se nachází 34 žen a 42 mužů, kterým v 55 % vyhovuje spojení a 29 % tvoří zaměstnanci, kteří jiné spojení nemají. Vlakem se dopravuje 9 % dotazovaných, z nichž je 42 žen a 20 mužů. Ve 42 % jsou zaměstnanci spokojeni s dopravou. Ostatní procentuální zastoupení se rovnoměrně rozdělilo mezi zbývající důvody. Do zaměstnání chodí pěšky 3 % respondentů, jde především o zaměstnance z Komárova, z nichž je 15 žen a 5 mužů. Ve 44 % zaměstnancům vyhovuje způsob dopravy. Nejméně zastoupený způsobem dopravy do zaměstnání je motocykl, který tvoří pouhé 1 % zaměstnanců. Na motocyklu jezdí 2 ženy a 5 mužů, kteří využívají tento způsob dopravy právě proto, že je rychlý a pohodlný.

Obr. 5.2: Průměrný způsob dopravy do zaměstnání



Ve společnosti je 108 zaměstnanců do 30 let, jejich nejpreferovanější způsob dopravy je jízda na kole a cestování autobusem, což tvoří 55% zastoupení dopravních prostředků této skupiny zaměstnanců. Zaměstnanci do 30 let chodí nejméně pěšky a také cestují na motocyklu. Skupinu zaměstnanců do 50 let tvoří ve společnosti 436 pracovníků, z nichž 66 % se dopravuje do zaměstnání automobilem a MHD. Tato skupina zaměstnanců má rovnoměrné využití všech způsobů dopravy. Zaměstnanců nad 50 let je ve společnosti 143, z nichž se 59 % dopravuje stejně jako předešlá skupina automobilem a MHD. Zaměstnanci nad 50 let se nejméně dopravují do zaměstnání na kole a motocyklu.

Zaměstnanci s příjmy do 15 000 Kč preferují v 58 % především jízdu na kole a cestování vlakem, mezi nejméně využívané způsoby dopravy této skupiny zaměstnanců patří jízda automobilem. Respondenti s příjmy do 20 000 Kč mají podstatné zastoupení ve všech způsobech dopravy. Skupina zaměstnanců, která má příjmy do 30 000 Kč, má velké zastoupení hlavně v automobilové dopravě a nejméně se dopravuje autobusy. Zaměstnanci s příjmy nad 30 000 Kč jednoznačně preferují dopravu automobilem, značná většina je také zastoupena v MHD. Tito zaměstnanci se téměř nedoprovují vlakem, nejedí na kole a nechodí pěšky.

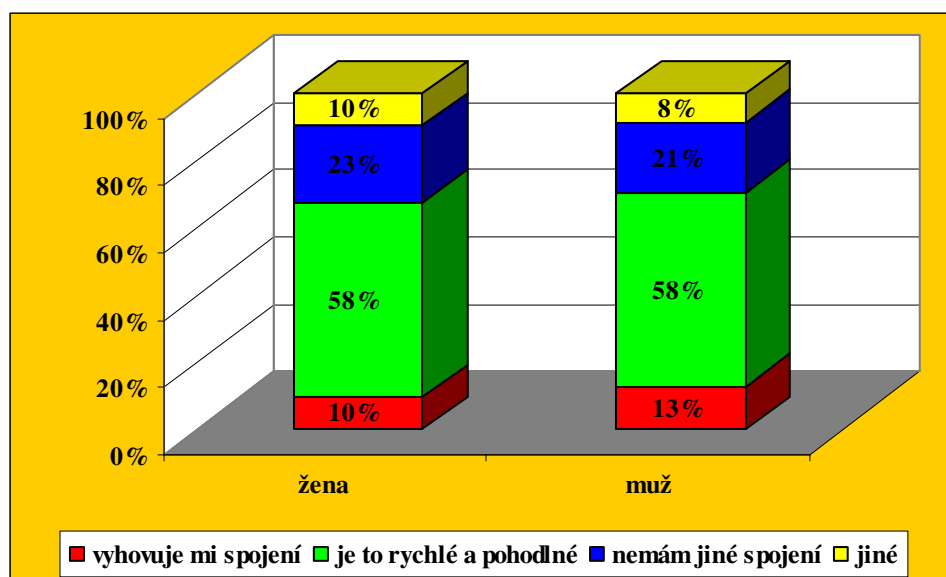
Doprava v letním období je odlišná v přesunu preferencí z automobilové, autobusové a vlakové dopravy, které se více využívají v zimním období, na letní varianty-kolo a motocykl. Změny nejsou zas až tak příliš veliké, jde jen o menší skupinky lidí, kteří mění způsoby dopravy dle ročního období a počasí. Většina zaměstnanců dává přednost stálému způsobu dopravy do zaměstnání.

### **5.3 Osoby dopravující se autem**

Protože společnost plánuje nábor nových zaměstnanců je nutné v podniku zvážit opatření, týkající se firemních parkovišť. Tato část dotazníků obsahovala tři otázky, které se zaměřují na zaměstnance dopravující se do zaměstnání autem. Šlo o to zjistit, zda zaměstnanci do zaměstnání jezdí autem sami, zda využívají vlastní auto a zda jsou spokojeni s kapacitou parkoviště.

Na obrázku 5.3 jsou uvedeny důvody, proč se zaměstnanci dopravují autem. Dopravu automobilem využívá 61 % respondentů především proto, že neradi ztrácejí čas cestováním, jde o 79 žen a 68 mužů, kteří investují náklady na dopravu, aby minimalizovali čas strávený nad cestováním do zaměstnání. Automobilem také cestuje 22 % zaměstnanců právě proto, že nemají jiné dopravní spojení. Jde zde především o dlouhé čekání na spoj při odpolední a noční směně, zde se jedná o 25 mužů a 31 žen. 11 % zaměstnanců jezdí autem, protože jim to tak vyhovuje, z toho je 13 žen a 15 mužů. A 23 respondentů, což tvoří 9 % dotazovaných uvedlo jiné důvody, proč právě cestuje autem.

Obr. 5.3: Důvody proč se zaměstnanci dopravují autem



Současně jsem se ptala, zda zaměstnanci jezdí do zaměstnání autem sami. Ta tuto otázku odpovědělo celkem 254 zaměstnanců. Z nichž 59 % odpovědělo ano, tento soubor tvořilo 62 žen a 88 mužů. Se spolupracovníky se do zaměstnání dopravuje 29 % zaměstnanců, z nichž je 35 žen a 39 mužů. A 12 % dotazovaných, z nichž je 12 žen a 18 mužů, se do zaměstnání dopravuje s osobou, která nepracuje ve společnosti IVAX. V obou posledních případech se jedná o rozumné řešení, kdy dochází k úspoře nákladů na cestování a zároveň se tak zvyšuje počet parkovacích míst na parkovišti.

Ve společnosti se nabízí několik variant parkování. U vrátnice č. 1 parkuje 42 % dotazovaných, tato možnost se nabízí, protože většina pracovišť ve společnosti je umístěna právě u této vrátnice. U vrátnice č. 2 parkuje 37 % zaměstnanců. Mimo firemní parkoviště, parkuje 7 % respondentů, jde především o technické zaměstnance, kteří se do zaměstnání nemusejí dopravovat jako zaměstnanci na směny a při pozdějším nástupu do práce na ně již nezbude místo na parkovišti. Přímo v podniku parkuje 7 % respondentů, jde o zaměstnance kteří na to mají povolení a vykonávají především manažerské funkce. Zbývajících 5 % dotazovaných se do zaměstnání nedopravuje vlastním autem. Jde o zaměstnance, kteří se příležitostně dopravují se spolupracovníky.

Podnik potřebuje zjistit spokojenost zaměstnanců s kapacitami parkovišť. U společnosti se nacházejí dvě parkoviště. Jedno je umístěno u vrátnice č. 1, na kterém

současně parkují zaměstnanci společnosti KOMAS, což je sousední podnik. To, že je obvykle dost místa na parkovišti uvedlo 40 % dotazovaných a pouhých 6 % zaměstnanců je vždy spokojeno s kapacitou parkoviště. Zde se jedná o zaměstnance dopravující se do zaměstnání na ranní a noční směnu, kdy ještě není parkoviště tolik zaplněno. Na parkovišti se pravidelně těžko hledá místo uvedlo 43 % zaměstnanců a také 11 % uvedlo, že je parkoviště vždy přeplněné. Zde jde o pracovníky, kteří pracují na směny a mají problém zaparkovat při příjezdu na odpolední směnu, kdy je v podniku ještě stále mnoho technických pracovníků, kteří mají pružnou pracovní dobu.

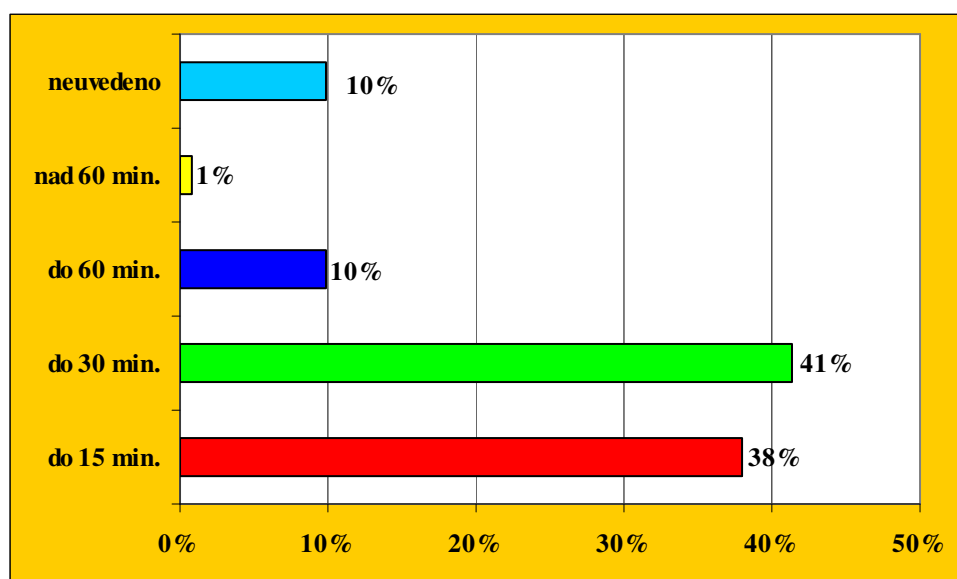
S kapacitou parkoviště č. 2 není téměř žádný problém. Toto parkoviště je umístěno v zadní části areálu u podniku, kde pracuje podstatně méně pracovníků. Na tuto otázku odpovědělo 57 % dotazovaných, že je vždy dost místa a také 39 % pracovníků, že je obvykle dost místa na zaparkování. Pouhé 4 % dotazovaných odpovědělo, že se na parkovišti pravidelně těžko hledá místo a že je parkoviště téměř vždy přeplněné. Tato situace nastala pouze v případě celopodnikové akce, která se koná jednou za pět let.

#### **5.4 Osoby dopravující se MHD, autobusem či vlakem**

Zde jsem se zabývala otázkou zda mají zaměstnanci dopravující se do zaměstnání MHD, autobusem či vlakem přímé spojení, popřípadě kolikrát musí přestupovat. Ve společnosti na tuto otázku odpovědělo 282 zaměstnanců. Z nichž 44 % má přímé spojení, což tvoří 79 žen a 45 mužů. Tito zaměstnanci se dopravují ze 43 % MHD, 30 % vlakem a 27 % autobusem. Jednou přestupovat musí 49 % respondentů, z nichž převážnou část tvoří ženy. Z těchto respondentů 58 % přestupuje z MHD na MHD, zde jde o zaměstnance dopravující se do zaměstnání z jednotlivých částí Opavy, kde se přestupuje především z autobusu na trolejbusy. Přestupu z MHD na vlak využívá 21 % zaměstnanců, jde o zaměstnance, kteří jezdí do Opavy na nádraží a následně pokračují vlakem do menších obcí. A posledních 21 % zaměstnanců přestupuje z MHD na autobus, zde se jedná opět o zaměstnance, kteří se dopravují do Opavy a následně zde přestupují do autobusů, které je dopraví do menších obcí. Dvakrát přestupuje 5 % dotazovaných a 2 % zaměstnanců musí dokonce vícekrát přestupovat, zde jde o zaměstnance, kteří se dopravují z velmi vzdálených obcí a stráví cestováním déle než 60 minut denně.

Na otázku spokojenosti s návazností spojů odpovídalo 228 zaměstnanců, což představovalo 57% kladnou a 43% zápornou odpověď. Nespokojeni byli převážně muži. Obrázek 5.4 zobrazuje skutečnost, že ze 43 % dotazovaných, kteří nejsou spokojeni s návazností spojů, čeká na spojení 41 % do 30 minut, jedná se převážně o zaměstnance města Opavy. Do 15 minut čeká 38 % zaměstnanců, zde jde o pracovníky z přilehlých obcí. Zaměstnanci z odlehlých obcí, což tvoří 10 % dotazovaných, musí čekat na přípoj do 60 minut, 10 % dotazovaných neuvedlo délku čekání na spoj a 1 % zaměstnanců čeká déle než 60 minut, tvoří je zaměstnanci z velmi vzdálených obcí.

Obr. 5.4: Délka čekání na spoj



## 5.5 Osoby dopravující se na kole či motocyklu

Bylo nutné se také zaměřit na skupiny pracovníků jezdících na kole či motocyklu. Zjistit, ve které kolárně parkují svá kola a motocykly a zda jsou spokojeni s kapacitami koláren.

Na tuto otázku odpovědělo 131 zaměstnanců, z nichž 70 % využívá kolárnu u vrátnice č.1, která je umístěna před areálem společnosti, kde se nachází ohnisko pracovišť ve společnosti. Kolárnu u vrátnice č. 2, která je umístěna v zadní části společnosti, kde není tak frekventovaný pohyb zaměstnanců využívá 30 % zaměstnanců.



Většina zaměstnanců, jež představuje 63 % dotazovaných zaměstnanců tvrdí, že je v kolárně u vrátnice č. 1 obvykle dost místa a 14 %, že je v kolárně vždy dost místa, jde o zaměstnance, kteří se dopravují do zaměstnání na ranní či noční směnu a také technicko-hospodářské pracovníky. Zatímco 15 % pracovníků říká, že se pravidelně těžko hledá místo a 8 % zaměstnanců, že je kolárna přeplněna, jde o pracovníky dopravující se do zaměstnání na odpolední směnu, kde ještě kolárnu neopustili pracovníci z ranní směny.

Spokojeno s kapacitou kolárny č. 2 je 31 % dotazovaných, kteří uvedli, že je v kolárně vždy dost místa a 66 %, že je obvykle dost místa. Pouhé 4 % respondentů uvedlo, že se pravidelně těžko hledá místo v kolárně, kde mohlo jít o pouhou souhru náhod, kdy na tuto vrátnici přijelo zaparkovat více cyklistů.

## **5.6 Náklady na dopravu do zaměstnání**

Ve společnosti má 50 % dotazovaných respondentů náklady na dopravu do zaměstnání do 500 Kč měsíčně. Z nichž je 225 žen a 119 mužů. Tito zaměstnanci se do zaměstnání dopravují především městskou hromadnou dopravou a také autem z nejbližších okolních obcí. Do této skupiny se řadí 53 zaměstnanců, jejichž příjmy se pohybují do 15 000 Kč, nejpočetnější skupina 145 pracovníků do 20 000 Kč, 92 zaměstnanců do 30 000 Kč a 54 zaměstnanců nad 30 000 Kč.

Měsíční náklady v intervalu od 501 Kč do 1000 Kč má 33 % respondentů. V této skupině zaměstnanců se především nacházejí řidiči osobních automobilů a osoby dopravující se do zaměstnání autobusem ze vzdálenějších obcí. Respondenty tvoří 132 žen a 95 mužů. Tato skupina je téměř rovnoměrně rozdělena dle jednotlivých nákladů. Do 15 000 Kč se řadí 48 zaměstnanců, 61 je v intervalu do 20 000 Kč, 52 zaměstnanců se nachází ve skupině příjmů do 30 000 Kč a nejpočetnější skupinu tvoří osoby nad 30 000 Kč měsíčně, což je 66 pracovníků.

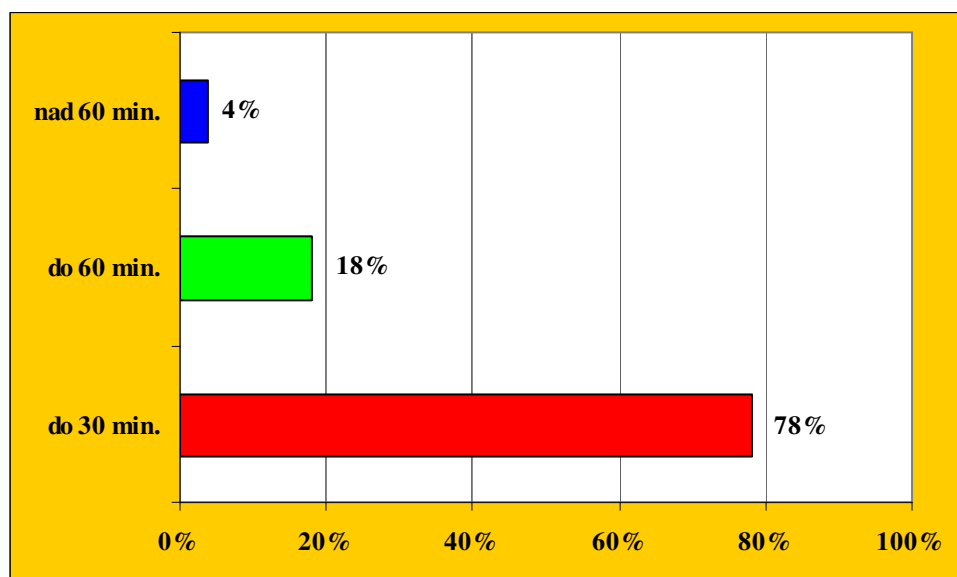
Poslední skupinu respondentů tvoří 17 % dotazovaných, kteří uvádí náklady na cestování do zaměstnání větší než 1000 Kč měsíčně. Jedná se o zaměstnance dopravující se do zaměstnání ze vzdálenějších obcí, především automobilem či vlakem. Jde o 84 žen a 32

mužů, z nichž je 19 s měsíčními příjmy do 15 000 Kč, 31 má příjmy do 20 000 Kč, 31 je do 30 000 Kč a nejpočetnější skupinu tvoří 35 zaměstnanců nad 30 000 Kč.

## 5.7 Délka cesty do zaměstnání

Zaměstnavatele zajímalo kolik času zabere zaměstnancům doprava do zaměstnání. Do zaměstnání se dopraví do 30 minut 78 % zaměstnanců, jde o 312 žen a 224 mužů z nedalekých vesnic a také z většího města Opavy, kde jezdí MHD. Méně početnou skupinu tvoří zaměstnanci s dopravou do zaměstnání do 60 minut, kterou tvoří 18 % pracovníků. Zde se nachází 107 žen a 17 mužů, dopravujících se do zaměstnání z odlehlejších vesnic, kde se musí vícekrát přestupovat a prodlevy mezi spojením jsou větší. Nejmenší skupinu zaměstnanců s dopravou nad 60 minut tvoří 22 žen a 5 mužů, kteří se dopravují do zaměstnání z velmi odlehlých obcí. Těmto zaměstnancům se vyplatí do zaměstnání jezdit i ze vzdálenějších obcí, ve společnosti se nacházejí ve skupině s příjmy nad 30 000 Kč.

Obr. 5.4: Délka dopravy všech zaměstnanců do zaměstnání



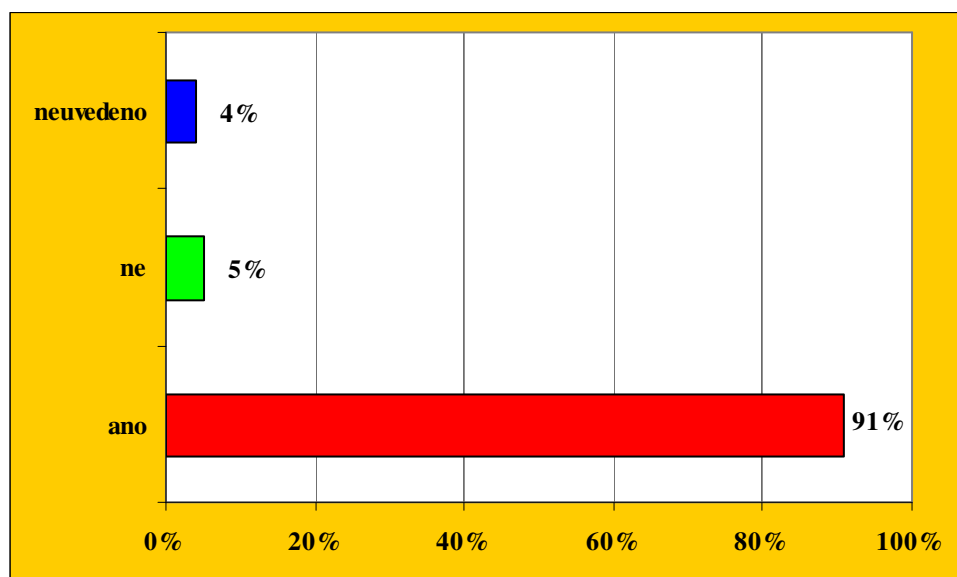
Délka cesty do zaměstnání do 30 minut je u 80 % osob chodících pěšky, 91 % cyklistů, 86 % motocyklistů a 92 % pracovníků dopravujících se automobilem. Zatímco pouze 47 % cestujících vlakem, 57 % cestujících autobusem a 64 % cestujících zaměstnanců MHD se zvládne dopravit do 30 minut. Osoby cestující vlakem, autobusem a MHD

se zvládnou v 30 % dopravit do zaměstnání do 60 minut. Nejdelší doprava do zaměstnání, která trvá déle než 60 minut, je ve 23 % vlakem a 13 % autobusem.

## 5.8 Podpora zaměstnavatele

Společnost IVAX zajímal názor zaměstnanců na to, zda-li by se měl zaměstnavatel zajímat o dopravu svých zaměstnanců do zaměstnání. Z grafu na obrázku 5.5 je patrné, že 91 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že by se měl zaměstnavatel zajímat o dopravu svých zaměstnanců do zaměstnání, zatímco pouhých 5 % uvedlo na tuto otázku odpověď ne a 4 % se k této otázce nevyjádřilo. Z 91 % zaměstnanců, kteří na tuto otázku kladně odpověděli je 411 žen a 214 mužů, z nichž je 102 do 30 let, 413 do 50 let a 110 nad 50 let. Z 5 % zaměstnanců, kteří odpověděli záporně, je 18 žen a 17 mužů, z nichž jsou 2 do 30 let, 15 do 50 let a 18 nad 50 let. Soubor 4 % zaměstnanců, který se k této otázce nevyjádřil byl 27 pracovníků.

Obr. 5.5: Měl by se zaměstnavatel zajímat o dopravu svých zaměstnanců do zaměstnání?



Zaměstnavatele zajímalo jakou podporu by zaměstnanci uvítali jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů. Pracovníci měli možnost výběru ze čtyř variant. Pro variantu lepšího dopravního spojení se rozhodlo 33 % dotazovaných, z nichž bylo 153 žen a 74 mužů. Lepší dopravní spojení chtělo pouze 18 zaměstnanců s příjmy do 15 000 Kč, největší zastoupení mělo 120 zaměstnanců s příjmy do 20 000 Kč, dále pak 52 zaměstnanců

do 30 000 Kč a 37 zaměstnanců nad 30 000 Kč, tito zaměstnanci se dopravují většinou automobilem.

Jako benefit od zaměstnavatele by přivítalo jednání o lepších bezpečnostních podmínkách 31 % zaměstnanců. Jednalo se o 162 žen a 51 mužů, z nichž největší zastoupení bylo u 73 zaměstnanců s příjmy do 30 000 Kč, poté následovalo 60 pracovníků s příjmy nad 30 000 Kč. Tato podpora zaujala pouze 49 zaměstnanců s příjmy do 20 000 Kč a 31 pracovníků s příjmy do 15 000 Kč.

Jednou z dalších podpor zaměstnavatele bylo firemní spojení, které zaujalo 23 % zaměstnanců. Šlo o 94 žen a 64 mužů, tato varianta zaujala 45 zaměstnanců s příjmy nad 30 000 Kč, 43 zaměstnanců s příjmy do 20 000 Kč, 38 zaměstnanců do 15 000 Kč a 32 zaměstnanců do 30 000 Kč. Pouze 13 % zaměstnanců by uvítalo jinou podporu zaměstnavatele.

Společnost IVAX má zájem zřídit pro své zaměstnance firemní autobusovou dopravu. Bylo proto nutné zjistit, zda-li by zaměstnanci měli o tuto službu zájem. Na tuto otázku odpovědělo 59 % zaměstnanců ano, z nichž bylo 271 žen a 133 mužů. Do 15 000 Kč by tuto službu využilo 102 zaměstnanců, do 20 000 Kč 141 zaměstnanců, do 30 000 Kč 84 zaměstnanců a nad 30 000 Kč 77 zaměstnanců. Tuto službu by nevyužilo 24 % zaměstnanců a 17 % pracovníků na tuto otázku neuvedlo žádnou odpověď, v obou případech jde především o zaměstnance s měsíčními příjmy většími jak 20 000 Kč.

Pravidelně by firemní autobusovou dopravu využívalo 74 % zaměstnanců, pouze občas by tuto dopravu využilo 23 % a 3 % zaměstnanců se k této otázce nevyjádřilo. V příloze 6 je uveden seznam obcí se zaměstnanci, kteří by měli zájem o pravidelnou firemní autobusovou dopravu. Tito zaměstnanci jsou rozděleni dle směn na, kterých pracují.

## 5.9 Často kladené připomínky

Poslední otázka dotazníku byla otevřená. Zaměstnanci v ní měli možnost uvést připomínky, postřehy a návrhy na zlepšení dopravy do zaměstnaní. Z této otázky vyplynuly hlavní problémové oblasti. Jednalo se o bezpečnost a lepší dopravní spojení.

Ve společnosti by uvítalo 352 zaměstnanců, což je 51 % dotazovaných respondentů, lepší bezpečnostní podmínky. Tyto podmínky již nijak nespecifikovalo 146 respondentů. Zbývajících 206 respondentů mělo bližší připomínky. Z nichž 41,8 % dotazovaných mělo náměty ke stávající bezpečnosti na silnicích, kde jde především o zaměstnance dopravující se na kole. Připomínky k aktuálnímu stavu parkoviště u vrátnici č. 1 mělo 18,9 % zaměstnanců. Parkoviště má nedostačující kapacitu, hlavně v průběhu výměny aut na parkovišti během ranních a odpoledních směn. Tato kapacita nebude pravděpodobně vyhovovat ani při plánovaném nárůstu zaměstnanců. Připomínky byly také kladeny na kvalitu povrchu, vjezd a výjezd z parkoviště. Připomínky ke špatné bezpečnostní situaci na křižovatce u vrátnice č. 2 mělo 15,1 % zaměstnanců. K bezpečnosti při přecházení přes silnici a na údržbu chodníků během zimního období kladlo důraz 14,6 % respondentů. Připomínky nastaly v 5,8 % také u zaměstnanců dopravujících se vlakem. Připomínky se týkaly údržby chodníků směrem k železniční trati, také o zlepšení podmínek při čekání na vlak na nástupišti a o zastavování rychlíků přijíždějících z Ostravy.

Druhou nejčastěji kladenou připomínkou bylo lepší dopravní spojení, to uvedlo 287 zaměstnanců, což tvoří 42 % dotazovaných. Z těchto uvedených zaměstnanců mělo 89 bližší připomínky. V příloze 7 je uveden seznam všech obcí se zaměstnanci, kteří měli bližší připomínky.

## **6 Návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s dopravou do zaměstnání**

V této kapitole uvádím návrhy a doporučení vyplývající z marketingového výzkumu, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců s dopravou do zaměstnání a jak co nejlépe připravit společnost na plánovaný nárůst zaměstnanců. Těmito návrhy by se mělo zabývat vedení společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. (dále jen IVAX).

Na základě vyhodnocení odpovědí, návrhů a připomínek zaměstnanců, došlo k vymezení dvou základních problémových oblastí. Šlo o oblast bezpečnost a lepší dopravní spojení.

V oblasti bezpečnosti šlo především o zaměstnance dopravující se do zaměstnání na kole. Tento způsob dopravy je velmi nebezpečný hlavně v obci Komárov, kde dochází ke zúžení vozovky. Navrhuji proto, aby společnost IVAX jednala se zastupitelstvem městské části Opava-Komárov (dále jen zastupitelstvem) o podpoře výstavby cyklostezky z Komárova směrem hlavně do Opavy. Další směry jako je směr Kravaře, Malé Hoštice, Velké Hoštice, Štítina, Nové Sedlice a Hrabyně byly zastoupeny jen v opomenutelné míře. Dále také doporučuji všem zaměstnancům, kteří odpověděli v dotaznících, že se do zaměstnání dopravují na kole, zakoupit bezpečnostní vesty. Kapacita kolárny u vrátnice č. 1 je během střídání se směny ranní a odpolední někdy přeplněna. Navrhuji proto, aby se využívala jak kolárna stará tak i nová. V době kdy probíhalo dotazníkové šetření došlo k výstavbě nové kolárny.

Zaměstnanci měli také připomínky k aktuálnímu stavu parkoviště u vrátnice č. 1. Doporučuji proto rozšířit toto parkoviště směrem ke KOMASU, popřípadě vybudovat parkoviště u novinové budky podél plotu společnosti IVAX nebo jednat s vlastníky dosud volných pozemků směrem k Opavě a zde vybudovat nové parkoviště. Na starém parkovišti bych opravila jeho povrch, počet parkovacích míst by se zvětšil vyznačením parkovacích míst. Následně bych usnadnila vjezd na/z parkoviště pomocí nainstalovaného semaforu, popřípadě vždy v nejfrekventovanějším časovém období by pracovník BOIS služby reguloval dopravní provoz. Tato situace by se dala také řešit vytvořenou autoseznamkou, kterou uvádím v příloze 8. Tato autoseznamka by se nabídla zaměstnancům, kteří jezdí do zaměstnání sami.

Zaměstnanci si dle seznamu zjistí, se kterými spolupracovníky by mohli cestovat stejným směrem. A poté by mohli kontaktovat personální oddělení o vydání jmenného seznamu zaměstnanců, kteří se dopravují stejným směrem. Zaměstnancům se tak sníží náklady na dopravu do zaměstnání a zároveň přibude více parkovacích míst na parkovišti.

Bezpečnosti se také týkala situace na křižovatce u vrátnice č. 2, která není bezpečná jak pro chodce tak pro osoby dopravující se autem. Tato situace by se dala řešit jednáním společnosti IVAX se zastupitelstvem o vybudování kruhového objezdu či výstavbě semaforu pro osoby dopravující se do zaměstnání automobilem a semaforu či přechodu pro chodce pro osoby dopravující se do zaměstnání pěšky či na kole. Zaměstnanci, kteří využívají vrátnici č. 2, také musí přecházet přes neosvětlený železniční přejezd. Společnost IVAX by proto měla jednat se zastupitelstvem o osvětlení také této ulice.

Zaměstnanci měli připomínky k bezpečnosti na přechodech a údržbě chodníků. Během plného dopravního provozu je velmi obtížné přecházet přes silnici. Navrhují proto jednání společnosti IVAX se zastupitelstvem o zabudování blikajících částic do přechodu pro chodce, které by lépe na chodce upozornily, či nainstalování semaforu. Tuto situaci by pomohlo částečně vyřešit jednání společnosti s MDPO a se společností TQM o zastavování autobusů na/ze směny u vrátnice č. 2. Také by měla společnost jednat se zastupitelstvem o lepší údržbě chodníků během zimního období.

Zaměstnanci, kteří se dopravují do zaměstnání vlakem měli připomínky k údržbě chodníku směrem k železniční trati, ke zlepšení podmínek při čekání na vlak na nástupišti a o zastavování rychlíků přijíždějících z Ostravy. Doporučují proto, aby společnost IVAX jednala s ČD o zpřístupnění čekárny v budově u vlakového nádraží, o zastavování rychlíků také v Komárově, třeba jen na znamení a o údržbě chodníku a nástupiště.

Druhá oblast se týká lepšího dopravního spojení. V příloze 7 uvádím seznam obcí se zaměstnanci, kteří by si přáli lepší dopravní spojení. Návrhy na zlepšení se týkají všech těchto obcí. Doporučuji jednání společnosti IVAX se společnostmi MDPO, TQM-holding, Veolia transport Morava a ČD o lepším dopravním spojení dle jednotlivých dopravních směrů. Vhodné by také bylo rozšířit plánované firemní dopravní spojení z Praskovy ulice a zastávky u TESCA o další tratě, které uvádím v příloze 9. Obce se v některých případech

opakují, jde o různé návrhy tratí, kterými by mohl firemní autobus projíždět. Zaměstnancům, kteří mají špatné dopravní spojení na odpolední či noční směnu, o víkendech a svátcích by společnost mohla finančně přispívat na dopravu do zaměstnání.



## 7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo především zlepšit současný stav dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání a zároveň se kapacitně připravit na plánovaný nárůst zaměstnanců ve společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o. Mezi podstatné cíle patřilo identifikovat případné nedostatky, které se při dopravě vyskytují a následně vytvořit návrhy a doporučení, které by napomohly ke zlepšení aktuální situace.

Z marketingového výzkumu vyplynulo, že se zaměstnanci dopravují do zaměstnání celkem ze sta různě vzdálených obcí, což představuje rozmanité způsoby dopravy do zaměstnání. Nejvíce zaměstnanců se do zaměstnání jak v letním tak i v zimním období dopravuje autem. Tento způsob dopravy využívají především proto, že je rychlý a pohodlný. V letním období jezdí velký počet zaměstnanců na kole, které v zimním období nahrazují dopravou MHD, vlakem a autobusem, kterými sice ztrácejí mnohem více volného času, za to ale dbají o svou bezpečnost.

Ve společnosti je také mnoho zaměstnanců, kteří jezdí do zaměstnání autem sami. Což není příliš efektivní. Ve své bakalářské práci jsem proto navrhla autoseznamku, díky ní by zaměstnanci ušetřili náklady na dopravu do zaměstnání a také by uvolnili více parkovacích míst na parkovišti. Z dotazníku také vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce svých automobilů parkují u vrátnice č. 1, která nebude pravděpodobně vyhovovat po nábore nových pracovníků. Spokojenost s kapacitami parkovišť se ukázala jako nedostačující především na parkovišti u vrátnice č. 1. Parkoviště u vrátnice č. 2 má kapacitu dostačující.

Zaměstnanci dopravující se MHD, vlakem či autobusem mají v 93 % přímé spojení nebo musí pouze jednou přestupovat. Ostatní zaměstnanci musí přestupovat vícekrát, což je podmíněno vzdálenější dopravou do zaměstnání. Tito zaměstnanci se nacházejí většinou ve vyšší příjmové skupině.

Do společnosti se pravidelně dopravuje na kole 18 % zaměstnanců. Tito zaměstnanci mají obtížné podmínky především v obci Komárov, kde dochází ke zúžení vozovky. Navrhla jsem tedy, aby společnost podporovala výstavbu cyklostezek, především směrem Opava. Zaměstnavatel by mohl těmto zaměstnancům zakoupit bezpečnostní vesty.

Zaměstnavatele také zajímalo má-li se vůbec zajímat o dopravu svých zaměstnanců do zaměstnání. Tato otázka byla součástí dotazníku, ze které vyplynulo, že 91 % zaměstnanců uvedlo odpověď ano. Zaměstnanci by uvítali, kdyby se zaměstnavatel zabýval bezpečnostními podmínkami a jednal s dopravci o lepším dopravním spojení. Od dubna roku 2009 má být zprovozněno firemní spojení, které by následně ještě obohatila o další směry.

Výsledky marketingového výzkumu ukázaly, že většina zaměstnanců je se svým způsobem dopravy do zaměstnání spokojena. Vyplynuly z něj také některé problémy, které zaměstnance tíží a které by se mohly znásobit po nástupu nových pracovníků. Vedení společnosti IVAX by se jimi proto mělo zabývat.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 210 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [7] KAŇAKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [8] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [9] TOMEK, Jan. Marketing podniku. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991. 115 s. ISBN 80-85341-02-6.
- [10] Interní zdroje společnosti IVAX Pharmaceuticals, s. r. o.
- [11] <<http://www.ivax-cz.com/web/structure/profil-firmy-9.html>> [cit. 2008-11-10].

[12] <<http://www.justice.cz>> [cit. 2008- 9-10].



## Seznam zkratk

aj.	- a jiné
atd.	- a tak dále
a.s.	- akciová společnost
BOZP	- bezpečnost ochrany a zdraví při práci
č.	- číslo
s. r. o.	- společnost s ručením omezeným
SVP	- správná výrobní praxe
PPD	-pružná pracovní doba
PSUR	- periodická zpráva o bezpečném řízení
TAPI	- Teva aktive pharmaceutical ingerience
THP	- technicko hospodářští pracovníci

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Pískovně 16, Suché Lazce 747 95